



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Centro de Ciências da Educação



**CURSO DE GRADUAÇÃO EM
BIBLIOTECONOMIA**

JOANA HALTA DOS SANTOS

**PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS DE TELECOMUNICAÇÕES E ENERGIA
SOBRE O PAPEL DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA GESTÃO DA
INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO.**

Florianópolis, 2015.

JOANA HALTA DOS SANTOS

**PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS DE TELECOMUNICAÇÕES E ENERGIA
SOBRE O PAPEL DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA GESTÃO DA
INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO.**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação
em Biblioteconomia, do Centro de Ciências da
Educação da Universidade Federal de Santa
Catarina, como requisito parcial à obtenção do
título a Bacharel em Biblioteconomia.
Orientador: Prof. Dr. William Barbosa Vianna.

Florianópolis, 2015.

Ficha catalográfica elaborada por Joana Halta dos Santos, graduanda do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Santa Catarina.

S237p Santos, Joana Halta dos, 1986 -

Percepção de profissionais de telecomunicações e energia sobre o papel da inteligência competitiva na gestão da informação e do conhecimento / Joana Halta dos Santos; orientador, William Barbosa Vianna - Florianópolis, SC, 2015.

89 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação. Graduação em Biblioteconomia.

Inclui referências

1. Biblioteconomia. 2. Inteligência competitiva. 3. Gestão da informação. 4. Gestão do conhecimento. I. Vianna, William Barbosa. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Biblioteconomia. III. Título.

Esta obra é licenciada por uma licença Creative Commons de atribuição, de uso não comercial e de compartilhamento pela mesma licença 3.0.



Você pode:

- copiar, distribuir, exibir e executar a obra;
- criar obras derivadas.

Sob as seguintes condições:

- Atribuição. Você deve dar crédito ao autor original.
- Uso não-comercial. Você não pode utilizar esta obra com finalidades comerciais.
- Compartilhamento pela mesma licença. Se você alterar, transformar ou criar outra obra com base nesta, somente poderá distribuir a obra resultante com uma licença idêntica a esta.

Acadêmica: Joana Halta dos Santos

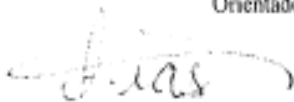
Título: Percepção de profissionais de telecomunicações e energia sobre o papel da inteligência competitiva na gestão da informação e do conhecimento.

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Curso de Graduação em Biblioteconomia, do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia, aprovado com nota 8,5.

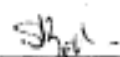
Florianópolis, 18 de dezembro de 2015.



Professor: Dr. William Barbosa Vianna
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador



Professora: Dra. Marli Dias de Souza Pinto
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro da banca examinadora



Professora: M^{te}. Sonali Paula Molin Bedin
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro da banca examinadora

Dedico este trabalho à minha mãe e a meu pai (in memoriam), exemplos de inspiração quando relacionado à vontade de vencer, seus ensinamentos permitiram acreditar que a luta pode ser infinita, mas a vontade de vencer supera qualquer obstáculo quando se deseja realizar um sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, mãe e irmãos, que mesmo indiretamente acreditaram na minha conquista e me apoiaram com atitudes positivas para chegar onde estou e incentivando a buscar o melhor sempre.

Pela ajuda imensurável das colegas de graduação Cirlei, Mônica e Tamires que permitiram através do companheirismo fazer de minha jornada acadêmica uma história de bravura mais de muitos ensinamentos.

Pela ajuda e dedicação da bibliotecária Josiane Santana Silva, minha gratidão será eterna, estas poucas palavras de agradecimento não representam o que proporcionou com sua atenção e comprometimento, muito obrigada.

Ao meu mestre professor William, pela orientação e empenho que soube me centralizar nos trilhos quando por muitas vezes sair desgovernada e para os demais mestres, muito carinho e obrigada por me ensinar o brilho da futura profissão.

“No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem feita ou não faz”.

- Ayrton Senna

RESUMO

SANTOS, Joana Halta dos. **Percepção de profissionais de Telecomunicações e Energia sobre o papel da inteligência competitiva na gestão da informação e do conhecimento.** 2015. 94f. Trabalho de Conclusão de curso (Graduação em Biblioteconomia) – Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

Essa pesquisa aborda a percepção de profissionais de Telecomunicações e Energia sobre o papel da inteligência competitiva na gestão da informação e do conhecimento. Objetiva analisar a percepção de gestão da informação e do conhecimento associada à inteligência competitiva por parte de profissionais com atuação nos campos de Telecomunicações e Energia. A pesquisa, exploratória e descritiva de caráter qualitativo deteve de abordagem quantitativa a utilizar o instrumento de coleta de dados o questionário. Para tanto, foram enviados questionários via e-mail para as empresas, além de pesquisa bibliográfica em meios físicos e eletrônicos. O resultado da análise mostra a partir das percepções dos respondentes da pesquisa, dados relevantes sobre a aplicação da inteligência competitiva no auxílio do alcance dos aspectos, objetivos e benefícios empresariais, revitalizando a importância de seu papel para as empresas que buscam adquirir diferencial estratégico.

Palavras-chave: Inteligência competitiva. Gestão da informação. Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

SANTOS, Joana Halta dos. **Perception of telecommunications professionals and energy on the role of competitive intelligence in the management of information and knowledge.** 2015. 94 f. Work completion of course (graduation in Librarianship) - Center of Education Sciences, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

This research aims to analyze the perception of the role of competitive intelligence on knowledge and information management from telecommunications and energy professionals. It also has the objective of analyze the perception from telecommunication and energy professionals of the knowledge and information management associated to competitive intelligence. The research is exploratory and descriptive (with a qualitative characteristic) and used a quantitative approach since the data collection instrument used was the questionnaire, which was sent by e-mail to the companies. Bibliographical research in physical and electronic medias was also conducted. The result of the analyze shows, based on the perceptions of the questionnaire participants, relevant data about the application of competitive intelligence on the support to reach the aspects, objectives and entrepreneurial benefits, revitalizing the importance of its role to the companies that seek to acquire some strategic differential.

Keywords: Competitive intelligence. Information management. Knowledge management.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Categorização de Dados, Informação e Conhecimento.....	20
QUADRO 02: Gestão da informação, do conhecimento e inteligência competitiva..	24
QUADRO 03: O processo de inteligência competitiva organizacional.....	29
QUADRO 04: Fluxo da informação na organização.....	29
QUADRO 05: Características das etapas do ciclo de inteligência competitiva.....	30
QUADRO 06: Criação/Uso da informação.....	40
QUADRO 07: Classificação do conhecimento.....	42
QUADRO 08: Criação do conhecimento organizacional.....	45
QUADRO 09: Concessões do Serviço Telefônico Fixo Comutado – STFC no Brasil.	51
QUADRO 10: Principais autoridades do setor elétrico brasileiro.....	54
QUADRO 11: Caracterização do setor elétrico brasileiro.....	56
QUADRO 12: Setor e cargo dos respondentes da pesquisa.....	62
QUADRO 13: Conceitos de inteligência competitiva descritos pelos respondentes da pesquisa.....	63
QUADRO 14: Comentário sobre a importância da inteligência competitiva na empresa.	65
QUADRO 15: Perfil dos respondentes do setor de inteligência competitiva.....	68
QUADRO 16: Perfil dos respondentes dos setores de marketing/educação corporativa/documentação.....	72

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Tipos de profissionais necessários ao sistema de inteligência competitiva. **33**

FIGURA 02: Metas do conhecimento..... **47**

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Gênero dos respondentes da pesquisa.....	60
TABELA 2: Idade dos respondentes da pesquisa.....	60
TABELA 3: Escolaridade dos respondentes da pesquisa.....	61
TABELA 4: Análise da aplicação de inteligência competitiva no auxílio de alguns aspectos empresariais.....	64
TABELA 5: Análise da importância da inteligência competitiva em atingir algum objetivo empresarial.....	66
TABELA 6: Análise de alguns benefícios proporcionados pela inteligência competitiva na empresa.....	67
TABELA 07: Análise do setor de inteligência diante a aplicação da inteligência competitiva no auxílio de alguns aspectos empresariais.....	69
TABELA 08: Análise do setor de inteligência sobre a importância da inteligência competitiva em atingir algum objetivo empresarial.....	70
TABELA 09: Análise do setor de inteligência sobre benefícios proporcionados com a aplicação da inteligência competitiva na empresa.....	71
TABELA 10: Análise dos setores de marketing/educação corporativa/documentação sobre a aplicação da inteligência competitiva no auxílio de alguns aspectos empresariais.....	73
TABELA 11: Análise dos setores de marketing/educação corporativa/documentação sobre a importância da inteligência competitiva em atingir algum objetivo empresarial.....	74
TABELA 12: Análise dos setores de marketing/educação corporativa/documentação sobre os benefícios proporcionados pela inteligência competitiva na empresa.....	75
TABELA 13: Análise comparativa dos resultados sobre a aplicação da inteligência competitiva no auxílio de alguns aspectos empresariais.....	76
TABELA 14: Análise comparativa dos resultados sobre a importância da aplicação da inteligência competitiva em atingir algum objetivo empresarial.....	77
TABELA 15: Análise comparativa dos resultados sobre os benefícios proporcionados pela inteligência competitiva na empresa.....	78

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRADEE – Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica

ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva

ANA – Agência Nacional de Águas

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

CCEE – Câmara de Comercialização de Energia Elétrica

CELESC – Centrais Elétricas de Santa Catarina

CEO –(Chief Executive Office) Diretor Executivo

CNPE – Conselho Nacional de Política de Energia

CMSE – Comitê de Monitoramento do Setor de Energia

CPFL – Companhia Paulista de Força e Luz

EPE – Empresa de Pesquisa Energética

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais do Meio Ambiente

IC – Inteligência Competitiva

ISP – Provedor de Serviços a Internet

LGT – Lei Geral das Telecomunicações

MME – Ministério de Minas e Energia

ONS – Operador Nacional do Sistema Elétrico

SCIP – Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva

SIN – Sistema Interligado Nacional

STFC – Serviço Telefônico Fixo Comutado

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

TELEBRÁS – Telecomunicações Brasileiras S.A

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Justificativa.....	17
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 Objetivo geral.....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Inteligência competitiva.....	21
2.1.1 Inteligência competitiva no contexto organizacional.....	27
2.1.2 Inteligência competitiva e o profissional de atuação.....	31
2.2 Gestão da informação.....	36
2.2.1 Gestão da informação no contexto organizacional.....	38
2.3 Gestão do conhecimento.....	41
2.3.1 Gestão do conhecimento no contexto organizacional.....	44
2.4 Escopo das empresas participantes da pesquisa.....	48
2.4.1 Setor de telecomunicação.....	48
2.4.1.1 Empresa no setor de telecomunicação.....	50
2.4.2 Setor de energia.....	52
2.4.2.1 Empresa no setor de energia.....	53
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	57
3.1 Identificação da unidade da pesquisa.....	58
3.2 Coleta de dados/elaboração do questionário.....	59
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	60
4.1 Análise dos resultados geral.....	62
4.2 Apresentação do resultado do setor de inteligência.....	67
4.3 Apresentação do resultado dos setores de marketing/educação corporativa/documentação.....	72
4.4 Comparação de resultado.....	76
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICE A.....	86
APÊNDICE B.....	87

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço no uso da informação designaram-se inúmeros proveitos para a mesma, uma das tendências de uso é o apoio como ferramenta de diferencial estratégico. Um dos modelos que visa à informação como alicerce para melhor desempenho no ambiente de negócios é a inteligência competitiva. As empresas vêm relacionando o apoio da inteligência competitiva na gestão estratégica como solução decisiva para o destaque no ambiente de negócios. Juntamente com a análise da gestão da informação e do conhecimento, a inteligência competitiva dá suporte para o planejamento estratégico organizacional.

As gestões da informação e do conhecimento estão presentes na área empresarial associadas ao alcance de bons resultados, sendo entre estes, o destaque na competitividade. Não seria improprio em longo prazo que o uso da inteligência competitiva, associada à análise dessas gestões, credenciasse melhorias no gerenciamento estratégico facilitando a tomada de decisão.

As empresas desse estudo estão inseridas em setores voltados para o ramo de Telecomunicação e Energia. Por se tratar de setores abrangentes e designados para inovação tecnológica se propôs verificar a percepção dos profissionais ligados a estes setores sobre o papel da inteligência competitiva associada à gestão da informação e do conhecimento dentro da organização.

Enfatizando o escrito anteriormente, a citação dos autores Prescott e Miller (2002, p.176) destaca; “Dada à liberação dos mercados de telecomunicações, a proliferação de novos atores e a aceleração geral do setor, os provedores de serviços de telecomunicações em todo o mundo estão dando especial atenção às suas capacidades de inteligência competitiva [IC]”. E partindo para o setor de energia, os autores Vinhaes e Santana (2000, p.03) relatam; “Na ausência da concorrência, alguns estímulos devem ser dados às empresas para que suas estratégias se voltem para um melhor desempenho da indústria, sob a ótica do menor custo e do bem estar social [...]”. São nestes ambientes promissores e de constantes mudanças que a inserção de um setor voltado para o planejamento conexo à aplicação da inteligência competitiva torna-se primordial para o destaque na competitividade.

A partir do questionário elaborado para esta pesquisa, os participantes que compõem o público alvo deste estudo sendo estes os colaboradores integrantes as empresas dos setores de telecomunicação e energia, avaliaram a relevância da aplicação da inteligência competitiva na empresa, que por sua vez beneficia melhorias no ambiente empresarial. Sendo que os

aspectos apanhados no instrumento elaborado foram baseados em informações inerentes a fundamentação teórica deste trabalho.

Visa-se que as averiguações por parte dos colaboradores sendo estes 13(treze) inseridos em setores distintos das empresas, ao responder o questionário permita identificar a percepção de profissionais com atuação no campo de telecomunicações e energia sobre o papel da inteligência competitiva associada à gestão da informação e do conhecimento.

1.1 Justificativa

A inteligência competitiva está inserida no ambiente corporativo como ferramenta de embasamento estratégico. Muitos estudos em volta do assunto tornaram-se primordiais para a descoberta de benefícios adquiridos a partir da aplicação da mesma nas organizações. Visto que, em uma nova era de acesso a informação e conhecimento, as empresas direcionaram a aplicação da inteligência competitiva para a elaboração de melhorias no planejamento estratégico elaborando planos que utilizem da inteligência competitiva para intensificar o monitoramento de informações úteis para a empresa.

Para tanto, um dos ambientes de negócios que se encontra em crescente inovação e competitividade é o setor de tecnologia. É neste ambiente, mais precisamente nos setores de telecomunicação e de energia que se propôs avaliar a relevância do papel da inteligência competitiva associada à gestão da informação e do conhecimento.

Acondicionando à justificativa deste trabalho ao interesse em verificar a aplicação da inteligência competitiva no ambiente organizacional. Ocasionalmente o estudo diante empresas específicas que utilizem da inteligência competitiva em seu gerenciamento de negócio, associando a mesma ao gerenciamento da informação e do conhecimento, visionando assim, melhorias na adequação da tomada de decisão para o destaque empresarial. As empresas deste estudo subsidiam-se da análise de informações e conhecimentos úteis para concretizar avanços em seus projetos de inovação tecnológica possibilitando almejar soluções para seus produtos e serviços oferecidos.

Para finalizar, a opção de escolha deste tema para estudo foi particularmente a apreciação sobre o assunto, perceber a relevância da inteligência competitiva quando inserida na empresa, e que os resultados obtidos através de sua aplicação é abrangidos por distintas partes da organização, ainda perceber como o tema pode ser associado ao profissional bibliotecário sendo que este exerce a análise, disseminação e coleta de informação. Este estudo despertou, além disso, o interesse em compreender na prática o desempenho em um setor direcionado à

inteligência competitiva na empresa, sendo local propício para atuação do profissional bibliotecário.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos profissionais com atuação no campo de telecomunicações e energia sobre o papel da inteligência competitiva associada a gestão da informação e do conhecimento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar bibliograficamente os conceitos sobre a inteligência competitiva e as correlações com a gestão da informação e do conhecimento;
- Definir o perfil dos pesquisados;
- Identificar a percepção dos pesquisados sobre a IC: definição, objetivos, importância e benefícios;
- Descrever a percepção dos pesquisados sobre o assunto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o melhor entendimento sobre a inteligência competitiva deve-se conceituar a princípio o significado da palavra inteligência. Segundo o dicionário de língua portuguesa Michaelis, (2009) a inteligência compreende a “Faculdade de entender, pensar, raciocinar, interpretar, entendimento, intelecto, compreensão e conhecimento profundo”. Entende-se a partir desta definição, que a inteligência ajuda a organizar de maneira benéfica as informações. Ainda que não seja o delineamento correto, a inteligência auxilia na estruturação do conhecimento.

Neste sentido, ressaltam-se conceitos também explicitados no sistema de inteligência competitiva, dados e informação. Para as autoras Gomes e Braga (2004, p.24),

Dado – consiste de informação mais básica sendo de por natureza quantitativo, e informação – dados organizados de modo significativo agregando conhecimento, sendo subsídio útil a tomada de decisão.

Esses elementos dados, informação e inteligência estão presentes em uma organização como base para formulação de tomada de decisão. Dessa perspectiva o autor Hoffmann (2011, p.137) relata;

Os dados, as informações e a inteligência permeiam todos os níveis organizacionais e no processo de transformação de dado em informação, e evoluindo para a inteligência, é importante frisar que toda informação estará sempre sujeita à interpretação do responsável pela decisão, [...] em qualquer dos níveis da organização, pelo fato de existirem vários fatores de influência nesse processo, como: modelos mentais, vieses, percepções, conhecimentos, experiência, etc.

Seguindo para outros parâmetros a inteligência compõem outros aspectos sendo possível compreender que o que “distingue inteligência de informação na medida em que define que inteligência é informação analisada.” (FULD *apud* BICCA; SILVA, 2012, p.183).

Em posto disso;

A inteligência como o conjunto de estratégias utilizadas, seja por indivíduos, por empresas ou por governos, para captar, avaliar, combinar e utilizar informações em decisões e ações para sua adaptação às mudanças ambientais.(VIEIRA *apud* BICCA; SILVA, 2012, p.183).

Consequentemente o autor Ascensão descreve em poucas linhas a informação. O autor não enfatiza a verdadeira importância da mesma, mas credencia que quem souber controla-la poderá se destacar. Desta forma;

Há quem afirme que a informação se tornou um novo fator de produção, [...] ou que é hoje o principal bem de consumo. Deixemos o debate do tema aos especialistas. Pelo menos, é seguro que quem controla a informação ganha uma superioridade estratégica nos vários setores; e que quem a não domine não tem possibilidade, por mais condições naturais ou técnicas que reúna, de poder alcançar a primazia. (ASCENSÃO, [2013?], p.7.)

Adentrando em outros conceitos que fazem parte da inteligência competitiva, não poderia deixar de ser mencionada dado, informação e conhecimento. A inteligência competitiva em seu papel de apoio dentro da empresa lida com os dados, que posteriormente agregam valor tornando-se informações relevantes para a empresa. No Quadro 01 abaixo se demarca a categorização desses elementos.

Quadro 01- Categorização de Dados, Informação e Conhecimento.

Categorização	
Dado, informação, conhecimento.	
Estratégico	Subsidiam a tomada de decisão da alta administração e possibilitam aos analistas estratégicos definirem para a organização, as diretrizes, as políticas, os programas, as linhas de atuação, as prioridades, os indicadores de desempenho, os planos e planejamentos, ou seja, os cenários futuros, a missão e as metas, a atuação na sociedade e a imagem institucional.
Mercado	Possibilitam à alta administração, bem como à área comercial perceber oportunidades de negócios tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional;
Financeiro	Viabilizam aos profissionais da área financeira processar estudos de custos, lucros, riscos e controles;
Comercial	Subsidiam a área comercial na exportação e/ou importação de materiais, produtos e serviços, bem como subsidiam a área jurídica em relação à legislação do país no qual se estabelece a transação comercial.
Estatístico	Subsidiam as áreas estratégica, financeira, comercial e de P&D, identificando em termos percentuais e/ou numéricos questões ligadas ao negócio da organização como: índices de exportação, importação, demandas e restrições de mercado, índices econômicos, poder aquisitivo, PIB, índice de desemprego, balança comercial, índices de investimentos etc.;
Gestão	Atendem as necessidades dos gerentes e executivos da organização no planejamento e gerenciamento de projetos, no gerenciamento de pessoas e situações diversas;
Tecnológico	Subsidiam a área de P&D no desenvolvimento de produtos, materiais e processos tecnológicos, bem como monitoram a concorrência quanto às inovações de produtos, materiais e processos;
Geral	Disseminados a todas as áreas da organização, possibilitando aos profissionais uma atualização constante, como por exemplo: notícias, fatos e acontecimentos etc.;
Cinzenta	De qualquer natureza, para qualquer área e com qualquer finalidade de uso, que não são detectados em buscas formais de informação, como por exemplo: colégio invisível, memória de pessoas, documentos confidenciais de difícil acesso, corredores informais eletrônicos (Internet), etc.

Fonte: Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento (VALENTIM, 2002, p.07).

Com amplo volume de informação disponibilizada, necessita-se de apoio para dinamizar o seu uso, assim, se faz importante à aplicação da inteligência competitiva na estruturação da informação, consolidando a base para tomada de decisão.

O autor Hoffmann (2011, p.136) relata alguns contextos que a inteligência subsidia de forma competitiva facilitando decisões;

A inteligência pode ser empregada em diferentes contextos: empresarial, políticas públicas, social, senso comum, educação, fiscal, militar, segurança pública, dentre outros. No contexto empresarial existem os níveis de influência da estrutura organizacional, constituindo os níveis estratégico, tático e operacional.

Contudo, um dado sendo interpretado com inteligência vira informação útil. Para gerenciar a informação e o conhecimento que estão envolvidos na empresa, precisa-se adquirir um método ligado à inteligência competitiva possível de complementar as etapas no processo estratégico.

Sendo assim, a inteligência competitiva será descrita a seguir para o melhor entendimento sobre o assunto.

2.1 Inteligência competitiva

A inteligência competitiva - IC surgiu no militarismo, a princípio era empregada no processo de espionagem. Na década de 1990, muitos dos ex-funcionários militares do serviço de inteligência agregavam as organizações estabelecendo a busca por informações não éticas e sem legitimidades (HOFFMANN, 2011).

O princípio da inteligência competitiva - IC no mundo foi a partir da guerra fria como relata Hoffmann (2011, p.135);

A origem da IC foi com a Guerra Fria nos anos 50, e nos anos 80 e 90, com a globalização da economia, com a crescente oferta de informação e a competição acirrada, o que gerou grande crescimento para a IC.

No mesmo domínio a inteligência competitiva aplicada na empresa visa descrever os passos de todo processo realizado. Diferentemente do início, onde a inteligência era determinada de uso enigmático, prosperou-se ao reformula-la como fonte de descobertas.

Assim, Lana (2011, p.311) despõe;

Ao contrário do que ocorre no governo e entre os militares, cujas atividades de inteligência são necessariamente envoltas em mistério e segredo, à inteligência corporativa não compete dar qualquer passo para o encobrimento de suas atividades do dia-a-dia.

A inteligência competitiva compreende várias atividades que “implica em acompanhar o que os concorrentes estão fazendo; para isso, se reúne material sobre suas atividades

recentes e em progresso”. (TURBAN et al., 2009, p.41). Os autores Prescott e Miller (2002, p.13) citam em seu estudo algumas das atividades relacionadas à inteligência competitiva.

- O acompanhamento das intenções dos concorrentes e de ocorrências imprevistas no mercado pelo exame de registros públicos;
- Monitoramento atento da internet e dos meios de comunicação de massa;
- Contato com clientes, fornecedores, parceiros, especialistas do setor e outras fontes confiáveis;
- Criação de perfis psicológicos de tomadores de decisão de alto nível;
- Participação em feiras e congressos com o objetivo de reunir dados relativos ao que os concorrentes estão fazendo e incorporar esse conhecimento ao planejamento dos negócios [...].

As autoras Gomes e Braga (2004) apresentam definições, características e objetivos da à inteligência competitiva que incumbe adequadamente a uma organização.

- Atividade de gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem às tendências dos mercados e à evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem em seu ambiente de negócio para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da organização. (JACOBIK, 1997 *apud* GOMES; BRAGA, 2004, p.25-26).
- Processo de coleta, Análise e disseminação da inteligência relevante, específica, no momento adequado – refere-se às implicações com o ambiente de negócios, os concorrentes e a organização. (MILLER, 1997 *apud* GOMES; BRAGA, 2004, p.26).
- Coleta ética e o uso da informação pública e publicada disponível sobre tendências, eventos, e atores, fora das fronteiras da organização. Identificar as necessidades de informação da organização; coletar, sistematicamente, a informação relevante; e, em seguida, processá-la analiticamente, transformando-a em elemento para a tomada de decisão. (COELHO, 1997 *apud* GOMES; BRAGA, 2004, p.26).
- Radar que proporciona à organização o conhecimento das oportunidades e das ameaças identificadas no ambiente, que poderão instruir suas tomadas de decisão, visando à conquista de vantagem competitiva. Instrumento de decisão e forma de agregar valor à função de informação. (GIESBRECHT, 2000 *apud* GOMES; BRAGA, 2004, p.26).
- Um processo de coleta sistemática e ética de informações sobre as atividades de seus concorrentes e sobre as tendências gerais dos ambientes de negócios, com o objetivo de aperfeiçoamento da posição competitiva da sua empresa. (KAHANER, 1996 *apud* GOMES; BRAGA, 2004, p.26).
- Um processo formalizado, ininterruptamente avaliado, pelo qual a gerência avalia a evolução de sua indústria e a capacidade e o comportamento de seus concorrentes atuais e potenciais, para auxiliar na manutenção ou desenvolvimento de uma vantagem competitiva. (PRESCOTT and GIBBONS, 1993 *apud* GOMES; BRAGA, 2004, p.26).
- Um programa de inteligência competitiva tenta assegurar que a organização tenha informações exatas sobre seus concorrentes e um plano para utilização dessa informação para sua vantagem. (MCGONAGLE & VELLA, 1990 *apud* GOMES; BRAGA, 2004, p.26).

Após a pesquisa das autoras sobre a inteligência competitiva foi adotado uma definição sobre o tema. A conceituação descreve em poucas palavras o processo que compete à inteligência competitiva. Assim sendo;

Inteligência competitiva é um processo ético de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório. (GOMES; BRAGA, 2004, p.28).

No Brasil o processo de identificação da informação para a tomada de decisão está muito relacionado à inteligência competitiva, mesmo assim, já se encontra em publicações brasileiras a citação de outras denominações existentes. A autora Carvalho (2001, p.03) relaciona as denominações que veem sendo utilizadas como sinônimo de inteligência competitiva;

As denominações que vem sendo utilizadas como sinônimo de Inteligência Competitiva variam desde *Veille Technologique*, *Intelligence Economique*, *Intelligence concurrentielle*, na França até *Competitive Intelligence*, *Business Intelligence* e *Competitor Intelligence*, nos Estados Unidos.

Como ferramenta de desempenho corporativo encontra-se também presente na empresa a aplicação da gestão do conhecimento que se delimita em gerenciar o conhecimento dos membros internos da empresa, como também o conhecimento aderido externamente que colabore com a estratégia empresarial, e também a gestão da informação que apreende as informações do ambiente interno ou externo que sejam úteis.

No quadro 02 a seguir nota-se o foco de cada gestão, e identifica como a inteligência competitiva capta os seguimentos das gestões para modelar sua estrutura.

Quadro 02 – Gestão da informação, do conhecimento e inteligência competitiva.

Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva.		
Gestão da Informação Foco:	Gestão do Conhecimento Foco:	Inteligência Competitiva Foco:
Negócio da Organização	Capital Intelectual da Organização	Estratégias da Organização
<p>Prospecção, seleção e obtenção da informação.</p> <p>Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação</p> <p>Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação.</p> <p>Disseminação e mediação da informação ao público interessado.</p> <p>Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação.</p>	<p>Desenvolvimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento</p> <p>Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais de informação</p> <p>Tratamento, análise e agregação de valor às informações utilizando tecnologias de informação.</p> <p>Transferência do conhecimento ou socialização do conhecimento no ambiente organizacional</p> <p>Criação e disponibilização de sistemas de informação empresariais de diferentes naturezas.</p>	<p>Desenvolvimento da capacidade criativa do capital intelectual da organização</p> <p>Prospecção, seleção e filtragem de informações estratégicas nos dois fluxos informacionais: formais e informais.</p> <p>Agregação de valor às informações prospectadas, selecionadas e filtradas.</p> <p>Utilização de sistema de informação estratégico voltado à tomada de decisão</p> <p>Criação e disponibilização de produtos e serviços específicos à tomada de decisão</p>
Trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação	Trabalha essencialmente com os fluxos informais de informação	Trabalha com os dois fluxos de informação: formais e informais

Fonte: Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento (VALENTIM, 2002, p.05-06).

A inteligência competitiva estrutura métodos de análises pertinentes para a organização. A associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC define a inteligência competitiva como;

É um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que reagem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. (ABRAIC, 2015).

Seguindo, a inteligência competitiva apoia o processo informacional. Busca-se com a aplicação da inteligência competitiva avaliar o conhecimento, visionando descobrir métodos

de negócio que facilitem as mudanças. A inteligência competitiva ajuda a mapear os riscos do mercado e com análises estratégicas identifica os pontos que precisam ser melhorados ou mantidos. Nesse sentido os autores Otto & Fachini ([200-?], p.07) expõem;

Inteligência Competitiva é um processo de análise e repasse das informações do ambiente interno e externo para toda a organização, utilizando um processo sistemático que converte dado e informações em conhecimento estratégico.

A captação do dado, transformando-o em informação conexa de utilização, pode estar relacionada à pesquisa oriunda de ambiente interno ou externo da empresa. A aplicação da inteligência competitiva associa-se ao alcance da inovação, pressupõe que ao deter as informações certas a empresa mapeia o planejamento estratégico a seguir. A autora Valentim et. al (2003, p.01-02) relata sobre o assunto;

A inteligência competitiva é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.

Obter a informação não somente é o principal foco na atuação da inteligência competitiva, é saber obter e como administrar sua utilização. Muitos meios facilitam o acesso a inúmeras informações, deter de tantas sem saber analisa-las não é vantajoso para a empresa. O apoio da inteligência competitiva no processo de verificar quais informações será útil designa-se o seu diferencial. Os Autores Rodrigues & Fernandez (2011, p.335) enfatizam; “É importante observarmos que o objetivo da inteligência competitiva não é procurar tendências, mas sim levar à capacidade de “prever” o que será a ser uma tendência num futuro próximo”.

A inteligência competitiva agrupa as informações coerentes direcionando para a formulação do desenvolvimento estratégico da organização. As informações monitoradas com inteligência competitiva dão base para a empresa conhecer os pontos a melhorar, facilitando a tomada de decisão. “A estratégia competitiva diz respeito à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que o grupo compete”. (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p.237). O autor Tarapanoff, (2001, p.45) relatou o envolvimento do processo de inteligência competitiva com os diversos aparatos para a informação;

Composta de diversos tipos de informação - tecnológica, ambiental, sobre o usuário, os competidores, o mercado e o produto-, a inteligência competitiva é um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico.

No contexto organizacional os autores Otto & Fachini ([200-?], p.09) deliberam que a inteligência competitiva facilita a estruturação de um diferencial, por meio da coleta de

informações que poderiam ser ignoradas, e com a utilização das mesmas é possível manter-se em um negócio competitivo.

Ao definir o processo de Inteligência Competitiva a organização planta a semente para a estruturação de uma organização que visa obter um diferencial com as informações que meramente seriam ignoradas, consequentemente tendo uma perda significativa em seu negócio.

Sendo que a empresa ao implantar a inteligência competitiva em seu quadro organizacional, percebe que seu uso atrai qualidade e desempenho em seu desenvolvimento.

O debate a respeito da inteligência competitiva ainda ganha alicerce. A empresa de pequeno, médio e grande porte compreende a importância de se manter forte no negócio de atuação, a competitividade está presente nos variados ambientes independentes qual seja a imensidão do mesmo. Mas, o ponto de partida de análise do ambiente de negócio é primordial, como exemplo categórico, o campo minado onde cada passo deve ser calculado, pois um erro pode ser fatal.

Além disso, a inteligência competitiva ajuda a analisar o passado e o mais importante ajuda estruturar estratégias para a empresa manter-se em parâmetro de competitividade. Não basta inovar, dar continuidade no processo de inovação é fundamental.

Assim, entende-se que;

[...] hoje as iniciativas para implantação da Inteligência Competitiva [...] se concentram nas empresas que já tem um potencial elevado e querem aumentar sua representatividade no mercado e adquirir maior estabilidade para ficar a frente em sua área de atuação. (OTTO; FACHINI, [200-?], p.07).

Ainda que o estudo para este trabalho não responda tantas perguntas, pois a muito sobre o tema e uma leitura abrangente é fundamental para promover uma compreensão ampla sobre o assunto. Pode-se mesmo assim, identificar com o ressaltado que;

Em seu sentido mais amplo, a inteligência competitiva força as organizações a manter um foco externo contínuo. Ela é mais do que estudar os competidores, é o processo de estudar qualquer coisa que possa tornar a organização mais competitiva e posiciona-la melhor no mercado. (TYSON, 1998 *apud* TARAPANOFF, 2001, p.46).

Neste mesmo contexto a menção da autora Valentim, (2002, p.6) finaliza direcionando que a inteligência competitiva está direcionada para um processo contínuo objetivando uma análise futura das ações da empresa, visando uma tomada de decisão de modo seguro e assertivo. Assim segue;

Finalizando, a inteligência competitiva está ligada ao conceito de processo contínuo, sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, na medida em que cria estratégias para cenários futuros e possibilita tomada de decisão de maneira mais segura e assertiva.

O enfoque deste estudo não somente espera dar um entendimento sobre a inteligência competitiva, mas também a relação em uma organização. Em seguida delinear-se aspectos relacionados à mesma na organização que permita adquirir uma percepção sobre o assunto.

2.1.1 Inteligência competitiva no contexto organizacional

Direcionada para o setor empresarial a inteligência competitiva contribui para o crescimento constante visando a lucratividade. Ainda relacionada ao ponto de concepção “A inteligência competitiva nas empresas se beneficiou grandemente de práticas e conhecimentos da inteligência militar governamental”. (PRESCOTT; MILLER, 2002.p.18).

Como citado pelos autores Prescott e Miller, (2002, p.18) “Muitos dos pioneiros da comunidade de inteligência empresarial são originários de várias organizações governamentais”. No mercado atual o que se observa em crescente é o fator da competitividade, procura-se métodos que possam auxiliar na permanência e manutenção no ranking de qualidade. Há alguns fatores que afetam na competitividade “Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substituídos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial”. (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p.11). Muitas empresas diagnosticaram que a eficiência na estratégia torna-se necessária para alcançar êxito nos negócios. Sendo que,

Dada à natureza competitiva do mercado e as limitações, uma postura de ataque e defesa requer uma estratégia de negócio semelhante à estratégia militar. Nesta situação, uma ferramenta estratégica de análise se faz naturalmente imprescindível, a Inteligência Competitiva. (RODRIGUES; FERNANDEZ, 2011, p.334).

Na nova estruturação da sociedade atual, tudo se encontra conectado e submetido a mudanças. As realizações de atributo a produção e a satisfação do cliente vêm sofrendo com indicadores relacionados ao mercado e a gestão de negócios.

O mundo globalizado tem produzido mudanças significativas na gestão dos negócios. Novas práticas administrativas e gerenciais têm surgido nas últimas décadas, não só como resultado da busca incessante pela produtividade, qualidade e satisfação do cliente, mas também em consequência da preocupação com o meio ambiente. (CARDOSO, 2006, p.1127).

Ponderando que as transformações implícitas na sociedade modificam os métodos de competitividade aplicada ao mercado de negócio, torna-se necessário que a empresa possa se sobressair usufruindo de mecanismo propício para facilitar a adequação neste processo transformacional.

As transformações estruturais que ocorrem no mundo e na sociedade provocam profundas alterações na forma de relacionamento das organizações: para sobreviverem e tornarem-se competitivas no mundo globalizado, elas necessitam criar mecanismos que auxiliem no processo de transformação [...] (CARDOSO, 2006, p.1128).

A organização para adquirir potencial em seu mercado de atuação carece de mecanismo que auxilie na transformação. O alcance dessas transformações pode ser impulsionado com o auxílio da inteligência competitiva, o conhecimento adquirido perante a análise das informações compõem um ambiente propício na organização.

Um dos aspectos relacionados à inteligência competitiva é o que auxilia na captação de informação agregando valor para a empresa. Entre algumas bases da inteligência está a gestão da informação e do conhecimento que servem como embasamento para delinear concepções da inteligência competitiva na organização. Na elaboração de um projeto observa-se a existência de um objetivo, com a inteligência competitiva não seria diverso. Os autores Otto e Fachini, ([200-?], p.09) delimitam o objetivo central da inteligência competitiva;

O objetivo central de um Sistema de Informação para Inteligência Competitiva é transformar a organização em um grupo pensante, que esta continuamente buscando e explorando tendências, rastreando oportunidades e determinando melhores objetivos.

Em uma empresa o sistema de informação para a inteligência competitiva visa melhorias, foco na competitividade sendo para com produtos, processos ou serviços. Mas para tanto, as informações devem ser bem aproveitadas, inúmeras são coletadas e com o apoio da inteligência competitiva percebem-se as que agregam valor à organização.

Este processo de transferência da informação organizacional e a sua utilização para melhoria dos produtos ou serviços não esta somente sendo necessário às empresas que tem a informação como produto, mas sim pode ser utilizada para redução de custos significativos nos seus processos. (OTTO; FACHINI, [200-?], p.11).

Seguindo no processo ligado à inteligência competitiva na organização a autora Valentim relata passos que compreendem o mesmo. Esses passos não necessariamente poderão ser seguidos, mas seu uso auxilia na estratégia eficaz para coletar, analisar, disseminar e criar um método eficiente. No quadro 03 seguinte esses passos são notados;

Quadro 03- O processo de inteligência competitiva organizacional.

O processo de inteligência competitiva organizacional	
Passos	
01	Identificar os “nichos” de inteligência internos e externos à organização.
02	Prospectar, Acessar e Coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização.
03	Selecionar e Filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização.
04	Tratar e Agregar Valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário / sistema.
05	Armazenar através de Tecnologias de Informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança.
06	Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização.
07	Criar mecanismos de feedback da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema.

Fonte: Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento (VALENTIM, 2002, p.09).

Os passos relatados no quadro 03 auxiliam no processo da inteligência competitiva em um sistema de informação organizacional, onde as informações podem ser distintas como formal e informal. Dependendo da estrutura, diferencia-se a base de sua obtenção. Esses tipos de estruturas estão relacionados no quadro 04 a seguir.

Quadro 04- Fluxo da informação na organização

Fluxo da informação na organização		
Estrutura da empresa Formal	Estrutura de recursos humanos Informal	Estrutura de informação Formal/Informal
Ligado ao próprio organograma, isto é, as inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções etc.	Relacionado à estrutura de recursos humanos, isto é, as relações entre pessoas das diferentes unidades de trabalho.	Composto pela estrutura informacional, ou seja, geração de dados, informação e conhecimento pelos dois ambientes anteriores.

Fonte: Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento (VALENTIM, 2002, p.03).

O fluxo da informação na empresa segue algumas estruturas, uma delas ligada a informação como citado no quadro acima, relacionando dado, informação e conhecimento.

Esta estrutura tem ligação com;

O processo de inteligência competitiva gerencia esses fluxos informacionais, quer formais ou informais, através de várias ações integradas e, desenvolvidas, objetivando criar uma cultura organizacional voltada a I. C. como exemplo, pode-se citar a prospecção e monitoramento, a seleção e a filtragem, o tratamento e agregação de valor, a disseminação e transferência, a geração e o uso de dados, informação e conhecimento, ou seja, o ativo informacional e intelectual da organização. (VALENTIM et. al, 2003, p.02).

Em relação a alguns fatores relacionados à inteligência competitiva na empresa, importante demarcar as características presentes ao ciclo da inteligência competitiva. Essas características descrevem os procedimentos que partem da coleta até a realimentação.

A seguir estão relacionadas às características e o que as compõem no quadro 05.

Quadro 05- Características das etapas do ciclo de inteligência competitiva.

Características das etapas do ciclo de inteligência	
Coleta	Após estudo das alternativas de fontes disponíveis, coleta-se a informação.
Validação	O processo de validação da informação utiliza, geralmente, duas técnicas: <ul style="list-style-type: none"> • triangulação: cruzamento de informações provenientes de várias fontes; • checagem dos fatos: etapa que precede o surgimento da informação propriamente dita
Análise	Avaliação do impacto da informação para a posição competitiva da organização.
Disseminação	Apresentação das alternativas de ações disponíveis para a organização e de suas relações custos <i>versus</i> benefícios, considerando-se: <ul style="list-style-type: none"> • as limitações da organização em executá-las; • a reação mais provável do ambiente a cada uma delas.
Realimentação	Avaliação do usuário final acerca da inteligência recebida para obtenção de melhorias nos processos utilizados em cada etapa do ciclo da informação. Também é nesta fase que o gestor de inteligência competitiva se preocupa em reconhecer e validar as pessoas que participaram do processo.

Fonte: Adaptação de Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações (ABREU, 2000 *apud* CASTRO; ABREU, 2006, p.22).

Para compor esta estrutura informacional a inteligência competitiva obtém de ações que formalizam o método para identificar as fontes de análise. Algumas destas ações são nomeadas como prospecção e monitoramento, conceituadas pela autora Valentim et.al (2003, p.05) a seguir;

[...] os termos prospecção e monitoramento informacional. Entende-se por prospecção informacional o método ou técnica que visa à identificação de dados, informação e conhecimento relevantes para a organização. Monitoramento informacional é o método ou técnica de observação e acompanhamento constante de dados, informação e conhecimento relevantes ao negócio da organização.

Essas ações compõem a inteligência competitiva promovendo etapas básicas do processo, essas etapas mencionadas pela autora Valentim et. al (2003, p.05-06) são de grande

importância no processo ligado à inteligência competitiva assessorando a coleta dos dados, informação e conhecimento.

A prospecção e o monitoramento informacional são etapas fundamentais do processo de I. C.. Através da prospecção informacional é possível estabelecer um mapa inicial de fontes de dados, informação e conhecimento essenciais ao negócio da organização. O mapeamento de dados, informação e conhecimento, alimenta os diferentes sistemas de I. C. existentes na organização, estabelecendo uma dinâmica na entrada dos dados, informação e conhecimento.

Os insumos dado, informação e conhecimento alimentam os sistemas da empresa e nas etapas mencionadas anteriormente são analisados para assim, produzir um direcionamento.

Os dados, informações e conhecimento prospectados sobre empresas, produtos, mercados, materiais, processos, meio ambiente, tecnologia, pessoas, política, economia, finanças, comércio etc., têm a finalidade de dar maior segurança às direções perseguidas pela organização. (VALENTIM, 2002, p.08).

Com essa concepção relata-se a inteligência competitiva como peça fundamental para a vantagem competitiva, a busca do sucesso, da sobrevivência e do lucro da empresa. Com as mudanças ocorridas no mercado tende-se a favorecer novos modos que absorvam ideias inovadoras para as estratégias da organização.

Ainda com o foco na informação, uma forma de aproveitar as lacunas e a inserção de bons profissionais no ambiente de inserção da inteligência competitiva na empresa. Obter uma equipe composta por profissionais capacitados faz o diferencial nos resultados almejados. O profissional de inteligência competitiva apoia o processo e dinamiza atividades desenvolvidas na empresa.

Focalizando no novo milênio, uma alternativa apropriada para a empresa deve ser a concentração de profissionais engajados na elaboração de um planejamento estratégico adequado, visando às expectativas da organização. O estudo sobre a relação desse assunto se fará em seguida.

2.1.2 Inteligência competitiva e o profissional de atuação

Com as novas tendências no mercado atual, as organizações se sentem impelidas a buscarem novas alternativas para o monitoramento de recursos estratégicos. Como já mencionado, um dos recursos para ajudar no processo de desenvolvimento estratégico organizacional é a informação, mas, para tanto, precisa-se de um processo sistemático que facilite a interação do uso da informação pela organização de maneira adequada. Este processo situa-se como o ponto de partida deste estudo a inteligência competitiva.

Com a percepção por parte da organização que o conhecimento organizacional deve ser observado, tornou-se perceptível o apoio da inteligência competitiva no aproveitamento das informações para fundamentar técnicas produtivas. Levando em conta esta percepção as organizações apontaram relevante o aproveitamento do conhecimento e da informação, assim, adequou-se a criação de um setor específico para tratamento das mesmas, com profissionais capacitados para o desenvolvimento de atividades relacionadas à inteligência organizacional.

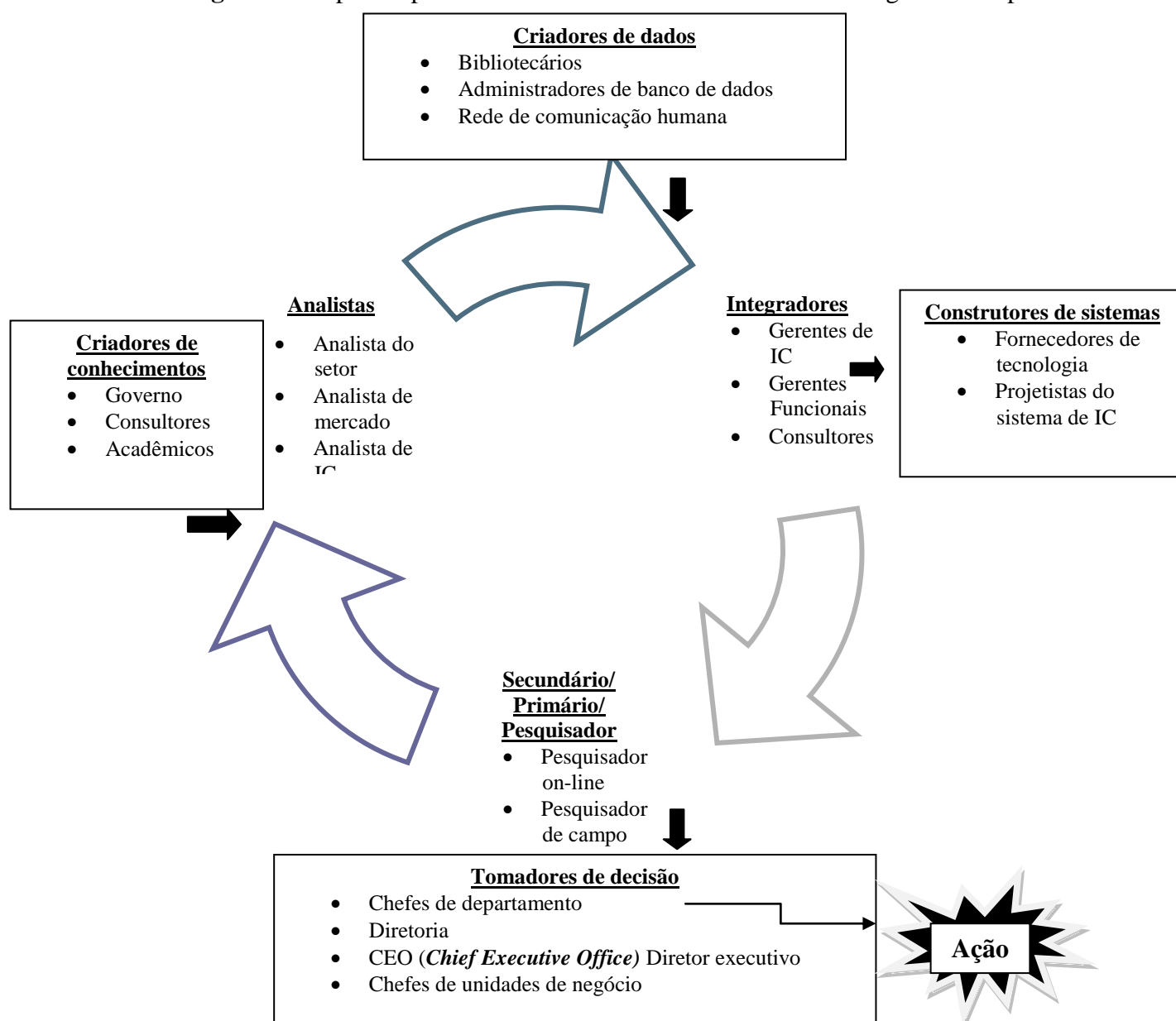
O profissional da informação é fundamental para o êxito do processo de inteligência competitiva em organizações. Esse profissional desenvolve um trabalho voltado ao trinômio dados, informação e conhecimento, visando apoiar as atividades desenvolvidas pela organização, gerando desse modo, apoio e suporte as diversas atividades desenvolvidas pelos indivíduos que nela atuam. (VALENTIM et. al , 2003, p.16).

Assim, como citado pelos autores Oliveira e Lacerda, (2007, p.51) “[...] se justifica pela necessidade de profissionais éticos, proativos e dinâmicos, diante de um ambiente em constante transformação”.

Com a formação do setor de inteligência competitiva, a organização tende a selecionar profissionais adequados para constituir o suporte estratégico da empresa. Em muitos casos este grupo é formado por profissionais de variadas áreas de formação, onde cada um abrangerá determinada função no setor de inteligência.

Na figura 01 a seguir estão mencionados os admissíveis profissionais que compõem o sistema de Inteligência competitiva.

Figura 01- Tipos de profissionais necessários ao sistema de Inteligência competitiva - IC



Fonte: Baseado em SCIP – Sociedade dos profissionais de inteligência Competitiva apud (GOMES; BRAGA, 2004, p.84).

Observado a figura 01, tornar-se compreensível que o núcleo do setor de inteligência da organização constitui-se por profissionais capacitados a desenvolver funções específicas, e que o agrupamento destas funções permeia o sistema de inteligência competitiva. Cada etapa do sistema compõe uma sequência de profissionais que interagem para um melhor planejamento estratégico.

Expondo ainda que é de suma importância que os profissionais que formam a equipe de profissionais de inteligência da organização, precisam manter-se atualizados perante os assuntos que contornam a inteligência competitiva. Com tantos progressos no mundo dos

negócios, variadas técnicas, métodos, ferramentas são descobertos que ajudam na estratégia empresarial. Deste modo, os profissionais de inteligência competitiva precisam lidar;

[...] diariamente com dados e informações sobre o ambiente competitivo, cada vez mais dinâmico e imprevisível, o treinamento e o desenvolvimento em habilidades e competências devem estar voltados para os temas relevantes ao processo de IC, como, por exemplo, para o pensamento estratégico, as terminologias de negócios, as pesquisas de mercado, as técnicas de apresentação, o conhecimento aprofundado sobre fontes primárias e secundárias de informação, a metodologia de pesquisa, as técnicas de entrevistas, as técnicas de comunicação e a capacidade de análise e síntese, dentre outras competências e habilidades. (OLIVEIRA, LACERDA, 2007, p.50).

O que se mantém vivo na comunicação empresarial, é a necessidade do alcance das expectativas da organização. Um novo serviço ou produto oferecido pela instituição constantemente sofre influências do mercado, dos clientes, concorrentes etc., de forma que iniciativas no método de inovação tornam-se presente. Para aperfeiçoar o lado da inovação uma abordagem tradicional aparece facilitando a interação com o público- alvo credenciando descobertas.

Nas abordagens que tradicionalmente dominam no âmbito da comunicação empresarial, o objetivo primordial da empresa é buscar a melhor mensagem e o melhor meio para estabelecer contatos com os públicos-alvo, visando mudar modos de pensar, influenciar decisões, modificar os subordinados para o alcance dos objetivos organizacionais, anunciar eventos, vender alguma coisa e eliminar conflitos. (CARDOSO, 2006, p.1127).

Mesmo com a adequação de uma abordagem tradicional na organização, espera-se que com a criação do setor de inteligência, os profissionais que o compõem identifiquem as necessidades dos gestores.

Como se isto não bastasse, cabe ao profissional da inteligência conhecer a maneira pela qual cada administrador prefere a apresentação da inteligência – se na forma de um resumo executivo ou de um relatório completo e abrangente, como documento impresso ou arquivo eletrônico, se na forma textual ou gráfica, ou, como alguns preferem, em todas as formas acima resumidas. (LANA, 2011, p.310-311).

O contato com os gestores da organização se torna imprescindível. A verificação das reais necessidades da organização facilita entender as questões que precisam de foco urgente. Nesta conjuntura os profissionais de inteligência da organização demarcam as informações pertinentes que atendem às necessidades prioritárias postas pelos gestores.

Para adquirir informações úteis, os profissionais de inteligência precisam ser persistentes na estratégia de busca, direcionando,

Para a coleta de dados e informações de qualidade, muitas vezes os profissionais de IC devem persistir na busca por fontes primárias e/ou secundárias mais confiáveis, que forneçam as informações necessárias para posterior análise e geração de inteligência útil para a organização. (OLIVEIRA, LACERDA, 2007, p.51).

Neste assunto os autores mostram a importância da interação dos profissionais e os gestores;

[...] os profissionais de IC devem interagir com os responsáveis pelo processo decisório, trocando informações sobre as necessidades de inteligência e os produtos de inteligência a serem disponibilizados em tempo oportuno. (OLIVEIRA, LACERDA, 2007, p.51).

Com múltiplas alternativas na área organizacional, os profissionais de IC devem estar sempre ampliando o conhecimento, neste sentido,

[...] importante que os profissionais de IC tenham a capacidade de pensamento estratégico, conheçam sobre metodologia científica e dominem as principais ferramentas para análise de IC, como análise SWOT, modelo de “5 Forças” de Porter Benchmarking, dentre outras. (OLIVEIRA, LACERDA, 2007, p.51).

Além disso, os profissionais voltados para a área de inteligência devem adquirir entrosamento com as novas tecnologias que envolvem o processamento dos dados e das informações coletadas. Na nova temática implantada nas organizações, a inserção da tecnologia da informação contribui com as melhorias oriundas da análise da informação. Nesta acepção;

É importante também que nesta fase o profissional conheça as ferramentas adequadas da tecnologia da informação (TI), uma vez que o mesmo pode trabalhar com a necessidade de armazenar e de processar grandes volumes de dados e informações. (OLIVEIRA, LACERDA, 2007, p.51).

Com tantos desafios presentes na organização, é de imensa importância a implementação de um setor de análise de ferramentas que apoiem o potencial estratégico da empresa. E com importante papel nesta análise, o profissional de IC contribui com conhecimento que agregue valores às grandes oportunidades dentro da organização. Independente de seu perfil de formação, a contribuição deste profissional no setor de inteligência agrega confiabilidade.

E, por fim, é importante que os profissionais desenvolvam as suas habilidades conceituais, ou seja, ter conhecimento sistêmico da organização, saber enxergar as ameaças e oportunidades do ambiente, além de reconhecer os pontos fortes e fracos da organização. (OLIVEIRA, LACERDA, 2007, p.51).

Com uma visão sobre a inteligência competitiva e sobre os profissionais que atuam na área, direciona-se o estudo para os assuntos de interação com a inteligência competitiva na organização: gestão da informação e do conhecimento. Essas gestões estão presentes no ambiente organizacional para facilitar o gerenciamento dos insumos conhecimento e informação, facilitando o seu uso no planejamento estratégico. Nas próximas páginas estão descritos pontos que possam fornecer um adequado entendimento sobre os assuntos

2.2 Gestão da informação

É com base na informação que a inteligência competitiva estrutura a sua análise de ambiente externo ou interno para criar o método estratégico na organização. A relação entre dado, informação e conhecimento é contínuo, visto que os mesmos tendem a estabelecer a base da inteligência competitiva. A autora Valentim, (2002, p.06) descreve esses modelos e a diferenciação submetida à gestão da informação;

A relação entre os três conceitos existe e é natural, uma vez que dados, informação e conhecimento são insumos básicos para os três modelos. O que muda é a complexidade das ações despendidas. A gestão da informação trabalha no âmbito do conhecimento explícito, ou seja, são dados e informações que já estão consolidados em algum tipo de veículo de comunicação, como exemplo pode-se citar desde o livro impresso até a rede Internet.

A gestão da informação compreende quão a organização irá relacionar os recursos informacionais adequados para dar suporte ao seu desenvolvimento.

Conceitualmente, a gestão da informação é um conjunto de seis processos distintos, mas inter-relacionados: identificação de necessidades informacionais; aquisição de informação; organização e armazenagem da informação; desenvolvimento de produtos informacionais e serviços; distribuição da informação; e uso da informação. Este processo é cíclico e deve ser realimentado constantemente. (CHOO, 1998 *apud* TARAPANOFF, 2001, p.44).

São muitas as análises sobre este assunto. Na literatura existe um vasto arsenal de autores que se preocupam em estabelecer conceitos e novas teorias de aplicabilidade da gestão da informação e expor os resultados obtidos com seu uso. Pesquisando sobre o tema se obtém uma percepção que a gestão da informação parte de como facilitar a análise das informações, por gestores, colaboradores, profissionais de diversas áreas que precisam da mesma para alguma finalidade. Constituiu-se que a gestão da informação possui objetivo principal que delimita sua estruturação.

- O principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação ensina-la a aprender e adaptar-se as mudanças ambientais. A criação da informação, aquisição, armazenamento, análise e uso, proveem a estrutura para o suporte ao crescimento e ao desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptada as exigências e as novidades da ambiência em que se encontra. (TARAPANOFF, 2001, p.44).
- O objetivo central da GI é gerenciar a imensa quantidade de informações, proveniente tanto do ambiente interno quanto externo, propiciando o acesso, o compartilhamento e a disseminação, por meio de documentos e sistemas na tentativa de possibilitar a transmissão de conhecimento entre indivíduos. (VALENTIM; TEIXEIRA, 2012, p.153).

Sendo que, “A informação é fundamental no apoio as estratégias e processos de tomada de decisão, bem como controle das operações empresariais”. (BEUREN, 2000, p.43).

Com o foco em elaborar conhecimento para os indivíduos da organização a informação agrega como citado pelos autores Almeida, Freitas e Souza, (2011, p.02);

A informação, por sua vez, dá margem a que um indivíduo crie um novo ponto de vista para interpretar objetos, eventos ou pessoas, lançando luz sobre conexões inesperadas, sendo importante na construção de conhecimentos, uma vez que lhe acrescenta algo ou o reestrutura.

A autora Tarapanoff, (2001, p.45) relata que a inteligência competitiva se tornou útil para o processo de gerenciamento da informação, assim;

Um conjunto de ferramentas, o qual tem despontado como útil para gestar a informação, é a inteligência competitiva. Na verdade, ela é mais do que isso, é uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão.

Com essa interação entre a gestão da informação e a inteligência competitiva observa-se que as variáveis existentes nestes dois processos fluem a partir do elemento essencial que a organização necessita. Com as novas tecnologias presentes no meio informacional as TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação, o gerenciamento das informações e formação de conteúdos por intermédios da coleta das mesmas tornou-se mais estrutural. A criação, transição, a troca, armazenamento, recuperação etc. da informação utilizando a base de dados locados em computadores controlados por auxílio dos softwares demandam uma gestão da informação;

Para ter inteligência é preciso contar com uma infraestrutura de telecomunicações como base, utilizar computadores e softwares e gerar conteúdos informacionais, em forma de bases de dados, produtos e serviços. A integração desses elementos requer gestão da informação. (TARAPANOFF, 2001, p.45).

Nesta perspectiva compreende-se que todo método, processo, serviço etc. que envolve informação está relacionado especificamente com a gestão da informação. Este gerenciamento contribui para que a ferramenta utilizada para coleta de dados, como por exemplo, a inteligência competitiva forneça o tratamento e a recuperação da informação adequada auxiliando na construção de conhecimento para a tomada de decisão. Assim segue;

[...] entendemos que a gestão informacional contempla entre outros processos, o emprego de ferramentas e instrumentos que visam à organização e o tratamento de informações produzidas por diferentes agentes, visando à recuperação informacional eficiente, fator que pode levar um investidor ao uso satisfatório de tais informações, e posteriormente pode refletir na construção de conhecimento necessário para a tomada de decisão sobre um determinado investimento. (LOPES; VALENTIM, 2013, p.163).

Como a gestão da informação fornece subsídios para o melhor tratamento da informação na organização, pode-se concluir que para o planejamento estratégico e a tomada

de decisão um gerenciamento informacional se torna eficaz. Assim, segue-se para relacionar a gestão da informação no ambiente organizacional.

2.2.1 Gestão da informação no contexto organizacional

Atualmente o ambiente organizacional vivencia mudanças constantes, isso tudo pela elevada concorrência no ambiente de mercado. A informação foi se tornando o real alicerce da empresa em suprir seus obstáculos perante a concorrência. Assim, surge uma nova categorização da informação, uma informação precisamente organizacional que possibilita dar suporte para a sobrevivência da mesma.

A informação organizacional possui características e dimensões específicas. Um de seus segmentos é a informação estratégica, que tem como principal objetivo o uso de dados, informação e conhecimento para agregação de valor a produtos e/ou serviços, garantindo a sobrevivência da organização aos desafios atuais. (CALAZANS, 2006, p.64).

Com as mudanças de opções no mercado atual, a organização se modela estrategicamente optando por desvendar as lacunas da competitividade. Em um ambiente de concorrência a empresa visualiza a informação como peça fundamental para fornecer subsídios para o processo estratégico e para tomada de decisão.

A utilização da informação contextualizada pela inteligência competitiva permite às empresas acumular o máximo entendimento sobre a rapidez das mudanças no ambiente de negócios em tempo real, disseminando-se uma informação de alto valor agregado para a tomada de decisões, comprometida com a construção do futuro dos negócios (ROEDEL, 2006 *apud* JORGE; VALENTIM, 2014, p.1677).

”O uso da informação pelas organizações é considerado um dos recursos mais importantes para garantir a competitividade nos dias atuais”. (CALAZANS, 2006, p.64). Neste assunto a autora Calazans, (2006, p.64) destaca que a informação se transformou fundamental para a reformulação da organização diante a competitividade, segue;

A informação é criada, tratada e transferida às organizações, sendo a eficiência desse processo a garantia do bom desempenho e do deslocamento da organização para patamares mais elevados de competitividade.

Com a necessidade de se aprimorar a organização parte para o apoio de uma das gestões citadas anteriormente para ajudar a identificar as necessidades informacionais que carece. Como citado pelos autores Valentin e Teixeira, (2012, p.153) a gestão da informação relaciona ações que identificam as necessidades informacionais por parte da organização. Sendo assim, segue,

A gestão da informação no ambiente organizacional corresponde às estratégias de ação que identificam às necessidades informacionais, a prospecção, o monitoramento, a análise e a disseminação com valor agregado aos seus colaboradores, facilitando a apropriação e a geração de novo conhecimento e novas informações.

Na organização o uso da gestão da informação veio para contribuir nas melhorias no planejamento estratégico e na tomada de decisão por parte dos gestores partindo do uso da informação como peça de diferencial. A valorização da informação por parte da organização intensificou-se tornando um bem de valor perceptível com a necessidade de um gerenciamento correto, fato que “a informação para as organizações está se tornando um ativo que pode ser comparável a outros tipos de ativo como capital, propriedade, recursos humanos, bens materiais e, como tais, necessita ser gerenciada”. (McGEE e PRUSAK, 1994 *apud* CALAZANS, 2006, p.64).

Nas organizações, nas empresas o uso da informação com valor estratégico vem sendo cada vez mais utilizada. Para garantir um adequado fluxo de informação, a construção de sistemas de informação reforça o acesso ao conhecimento para a tomada de decisões nesses espaços, uma vez que a informação está ligada ao conhecimento do ambiente interno e também do externo. (CARVALHO, 2001, p.02).

O gerenciamento da informação na empresa visa contribuir para que sejam relacionadas às informações necessárias para contribuir com os gestores do planejamento da organização. A gestão da informação deve estruturar meios informacionais que atendam as necessidades informacionais dos gestores percebendo que “os gestores necessitam de informações que estejam em consonância com seus modelos decisórios. Assim, o modelo de informação deve ser estruturado com base na análise dos modelos de decisão e mensuração empregados”. (BEUREN, 2000, p.28).

Logo, com a necessidade informacional percebida o uso da gestão da informação contribui com a relação dos fluxos existentes para a coleta das informações que possam contribuir com a empresa. Esses fluxos na empresa diante o relacionado pelo autor a seguir envolvem quatro abordagens sendo eles;

Para Davenport (1998), a gestão da informação em uma organização envolve quatro diferentes abordagens de fluxo: informação não estruturada (fontes impressas, livros, jornais e relatórios, rumores), informação estruturada em papel (registros, documentos), a informação estruturada em computadores e o capital intelectual ou conhecimento (baseada no conhecimento dos funcionários). (DAVENPORT, 1998 *apud* CALAZANS, 2006, p.65).

Um eficaz gerenciamento informacional ajuda os gestores a identificarem as informações precisas para a tomada de decisão. São de imensa importância que seja amplo as fontes informacionais para coleta das informações que possam contribuir na empresa, quando maior o leque de informacional maior é a garantia de melhor aproveitamento de informações gerando menor risco de descarte informacional.

A informação possibilita a redução da incerteza na tomada de decisão, permitindo que escolhas sejam feitas com menor risco e no momento adequado, e é um elemento importante para se criar e introduzir produtos (bens ou serviços) no mercado, o que seria um dos principais objetivos da informação estratégica organizacional. (CALAZANS, 2006, p.66).


Toda empresa pode-se usar das informações como apoio estratégico. Os autores Lopes e Valentim ressaltam que toda empresa independente de seu setor de atuação poderá construir um processamento informacional que estabeleça melhorias nos processos ligados a seus produtos e serviços, assim, relatam;

Toda empresa, independentemente do setor de atuação, pode ser vista como uma organização processadora de informação, na medida em que os fluxos informacionais fazem parte dos processos inerentes à geração de qualquer produto ou serviço produzido para ser ofertado ao mercado. (LOPES; VALENTIM, 2013, p.162).

Neste contexto a informação pode estabelecer variados papéis dentro da empresa. Na literatura muitos autores estabeleceram importantes usos da informação na organização: como a mesma pode facilitar o crescimento organizacional, identificar alternativas inovadoras, formar barreiras de entrada de concorrentes, criar conhecimento entre os grupos internos da organização, garantia de amplitude de tecnologias ligadas a sua coleta, disseminação, recuperação, guarda etc. e a mais utilizada, na aplicação no planejamento estratégico e em processos ligados a produtos e serviços realizados.

Entre alguns autores verificados, o Choo, (2003) ressalta a criação e o uso da informação dentro da organização estabelecendo três campos de atuação, sendo;

Quadro 06- Criação/Uso da informação

Criação/Uso da informação na organização	
Organização 	Utiliza a informação para entender as mudanças do ambiente externo e se adaptar de forma mais rápida.
	Cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado, criando novos produtos ou serviços.
	Busca e avalia a informação de modo a identificar alternativas plausíveis, prováveis resultados e avaliar o impacto desses para a organização.

Fonte: Baseado em Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica (CHOO, 2003 *apud* CALAZANS, 2006, p.65-66).

Seguindo nessa percepção, a autora Beuren (2000, p.51) identificou o uso da informação na empresa, podendo facilitar a formulação dos processos ligados à estratégia empresarial se tornando vital quando incorporada ao planejamento. Esse molde atualmente é o mais intensivo de uso, a procura de inteirar a informação como diferencial estratégico se tornou importante na organização.

A informação pode ser visualizada e analisada em uma dupla perspectiva. Ela pode facilitar a identificação de alternativas inovadoras no processo de elaboração da estratégia empresarial, ou seja, ela pode apoiar a definição estratégica de outras variáveis. Por outro lado, a informação também pode configurar-se como um componente vital que se incorpora na estratégia definida.

A autora ainda relaciona o uso da informação pela organização no processo estratégico ajudando a distinguir a empresa em seu ambiente de atuação, ajudando identificar os pontos fortes que diferenciam a empresa das demais.

[...] A informação pode ser usada no sentido de identificar alternativas para provocar mudanças no poder de barganha da empresa com o ambiente externo, para remover ou criar barreiras á entrada de novos concorrentes, para diferenciar uma empresa das demais que atuam no mesmo segmento, para configurar novas cadeias de valor, para penetrar em economias diferenciadas, dentre outros fatores. (BEUREN, 2000, p. 52).

Ainda a autora Beuren (2000, p.54) relaciona a informação no contexto de vantagem competitiva. Sua aplicabilidade nesse processo ajuda a realizar investimentos em tecnologia da informação, no uso estratégico da qualidade em produtos e serviços e o fundamental a contribuição na aprendizagem organizacional relacionando o uso da informação na vantagem competitiva.

Há varias formas de as empresas obterem vantagens competitivas por intermédio do uso da informação. Uma delas implica realizar investimentos em informação e tecnologia da informação. [...] Outro uso estratégico da informação implica embuti-la em produtos e serviços já existentes na empresa. [...] Todavia, uma que não se pode deixar de reportar é a relacionada á aprendizagem organizacional sobre como obter vantagem competitiva com o uso da informação.

Neste tópico algumas relações entre gestão da informação no contexto organizacional foram descritas, sendo que o assunto principal desta pesquisa é uma análise da aplicabilidade da inteligência competitiva na organização e suas relações com as gestões da informação e conhecimento.

Segue-se assim, para a gestão do conhecimento que também está integrada na organização para facilitar o gerenciamento do conhecimento sendo este, um insumo de difícil interpretação por parte dos gestores que necessitam aperfeiçoar o uso do conhecimento na agregação de valor para a empresa.

2.3 Gestão do conhecimento


Outra forma de alcance da informação além das formas tradicionais é quando a informação se torna empírica tornando-se conhecimento, esse contato ocorre “[...] quando uma pessoa assimila uma informação, transformando-a a fim de agir, essa informação passa a ser um conhecimento”. (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p.02).

O conhecimento está ligado às pessoas, cada indivíduo detém de informações que agregam valor para alguns conceitos, teorias, crenças que já possui. A formulação do conhecimento é particular, cada pessoa delimita o que deseja adquirir de determinado assunto. O conhecimento se torna perplexo partindo do seu estudo e compreensão.

Conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia a dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informação, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002 *apud* ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p.03-04).

De tal modo, que o conhecimento surge de duas formas de classificação explícito e tácito. Ainda assim, continuam partindo sobre a formulação dos indivíduos, mais, ganham articulação dependendo do modelo de transmissão. No quadro 07 as formas de classificação do conhecimento são apresentadas.

Quadro 07- Classificação do conhecimento.

Classificação do conhecimento		
	Explícito	Tácito
Conhecimento 	Aquele que pode ser articulado sob a forma textual, em expressões matemáticas, manuais, leis e outros, podendo também ser considerado como sinônimo de informação. [...] transmitido formalmente entre indivíduos com mais facilidade, justamente porque pode ser processado eletronicamente e armazenado em livros e computadores. [...] é primordialmente objetivo, ligado à racionalidade, podendo ser sequencial e expresso sob a forma de teorias.	Difícil de ser articulado sob a forma de linguagem, tendo em vista que é pessoal e incorporado à experiência do indivíduo, envolvendo fatores como a crenças pessoais, a história de vida, o sistema de valores, conclusões, insights, ideais, emoções, imagens, símbolos e outros itens muito subjetivos. Por esse motivo, é difícil administrar a sua transmissão para outras pessoas, mas apesar disso continua sendo uma importante fonte de competitividade das pessoas.

Fonte: Baseado em Gestão do conhecimento para tomada de decisão (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p.05).

Com a noção das classificações direcionadas ao conhecimento, uma delas como citada no quadro acima é mais complexa de compreensão, uso e transmissão constituindo o conhecimento tácito. A administração deste tipo de conhecimento na empresa se torna subjetivo por ser um conhecimento pessoal de difícil acesso. Mesmo assim, possuindo barreiras de contato com esse tipo de conhecimento a organização valoriza-o credenciando sua importância no gerenciamento organizacional.

No caso da gestão do conhecimento, a complexidade está na inserção do conhecimento tácito nesse universo, ou seja, um ou mais indivíduos da organização fornecem suas experiências, crenças, sentimentos, vivências, valores etc.(VALENTIM, 2002, p.06).

Ante o modo de gerenciar o conhecimento tácito, ele se mantém de importância para as empresas. Neste contexto os autores Almeida, Freitas e Souza (2011, p.05) ajudam a identificar duas dimensões possíveis de observar o mesmo;

Há duas dimensões em que pode observar o conhecimento tácito, que são técnica e a cognitiva. A primeira constitui-se das habilidades e capacidades associadas ao “saber fazer”, mesmo que o indivíduo não saiba expressá-las. A segunda é composta por modelos mentais, crenças e percepções que um indivíduo considera certos, constituindo sua visão de realidade e do futuro, e influenciando a forma como percebe o mundo.

Para o aproveitamento do conhecimento a empresa necessita planejar uma gestão eficiente que atenda as necessidades informacionais de seus gestores, departamentos, serviços, produtos etc. Existem vários conceitos na literatura sobre a gestão do conhecimento. Neste projeto procurou-se adquirir conceitos que fornecessem entendimento sobre o assunto, assim segue;

- A gestão do conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. (TEIXEIRA FILHO, 2000 apud ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p.06).
- A gestão do conhecimento refere-se à criação, explicitação e disseminação de conhecimentos no âmbito da organização. (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p.06).
- A gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando a utilização na consecução de seus objetivos. (MORESI, 2001 apud ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p.02).
- A gestão do conhecimento não é algo integralmente novo e afirmam que a gestão do conhecimento baseia-se em recursos, com os quais a sua organização pode já estar contando – uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998 apud ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p.02).

Não se distanciando da gestão da informação que busca gerenciar as informações úteis para a tomada de decisão “a gestão do conhecimento tem o objetivo de assegurar que o conhecimento de uma organização seja aplicado de forma produtiva, em conformidade com sua missão”. (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p.85).

Tendo ressaltado que o conhecimento é importante para a estratégia da empresa, visa-se relacionar a gestão do conhecimento no contexto organizacional, entendendo como a mesma pode ser aproveitada pelos gestores em relação a alguns aspectos empresariais.

2.3.1 Gestão do conhecimento no contexto organizacional

Como aperfeiçoar o uso do conhecimento na organização? As respostas para esta pergunta vêm sendo analisadas por pesquisadores da área da gestão do conhecimento. Com o aumento da competitividade nos diversos ambientes de negócios, buscar alternativas para melhor se impor diante da competitividade é o que as empresas estão visando. Como visto anteriormente o uso da informação como matéria prima de desenvolvimento da estratégia de inovação de produtos, serviços e no planejamento se tornou ponto forte para a organização.

Percebendo que a informação é o novo insumo útil para se formular novas ideias por parte dos gestores na empresa, foi possível perceber que o conhecimento que é baseado em informação, complementa a descoberta das vantagens competitivas. Detendo desta nova observação a gestão do conhecimento adquiriu espaço nas empresas cooperando para o gerenciamento do conhecimento.

As organizações que adotam a gestão do conhecimento devem buscar uma clara visualização dos conhecimentos que lhe são necessários, distinguindo os que possuem e os que não possuem, para não desenvolver uma estratégia baseada em competências, visando à obtenção de vantagens competitivas. (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p.76).

Com a ampliação dos estudos no campo do conhecimento tornou acessível à empresa programar novas técnicas que utilizem do conhecimento como fonte de competitividade. O processo ligado à gestão do conhecimento na empresa visa coletar as informações externas transforma-las em conhecimento organizacional. O conhecimento obtido quando gerenciado de modo correto, é agregado aos serviços, produtos, tecnologias etc. como citado pelos autores Almeida, Freitas e Souza (2011, p.7).

Os conhecimentos e ideias coletados externamente são largamente disseminados dentro da organização, passando a fazer parte da base de conhecimentos da empresa. Esse novo conhecimento passa a ser incorporado aos produtos, tecnologias e serviços oferecidos pela empresa, sendo nesse sentido devolvido ao ambiente externo.

Com a perspectiva de que o conhecimento é outro insumo possível de fornecer melhorias para a empresa, neste sentido, uma das procedências do conhecimento organizacional é originada a partir do intelecto dos colaboradores.

Para que o conhecimento seja utilizado de maneira apropriada na organização, algumas condições estabelecidas pelos autores Almeida, Freitas e Souza (2011, p.8-9) caracterizam a criação do conhecimento dentro da empresa. Essas condições norteiam o modo que o conhecimento pode ser originado totalizando a sua formulação na organização. No quadro 08 essas condições são descritas.

Quadro 08- Criação do conhecimento organizacional.

Criação do conhecimento organizacional	
Condições	
1-Intenção	O direcionamento que a própria organização estabelecerá para o processo de criação de conhecimento, e que deve se tornar um compromisso de todos os colaboradores, fazendo com que os conhecimentos adquiridos tenham mais valor.
2-Autonomia	Sendo que todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma, ampliando assim a chance de introdução de oportunidades inesperadas e a motivação dos indivíduos.
3-Flutuação/Caos criativo	Que correspondem á abertura a novas interações entre a organização e o ambiente externo, criando oportunidades de reconsiderar o próprio pensamento e as perspectivas fundamentais, questionando assim a validade das atitudes básicas em relação ao mundo (flutuação).
4-Redundância	Que consiste em informações que transcendem as necessidades operacionais imediatas da organização. Trata-se da superposição intencional de informações, fazendo com que um conceito criado por um indivíduo seja compartilhado entre outros que talvez não precisem imediatamente do mesmo, induzindo assim a invasão de fronteiras funcionais e o surgimento de recomendações e troca de ideias.
5-Variedade de requisitos	Que é alcançada quando todos os colaboradores de uma organização têm o acesso mais rápido possível a mais ampla gama de informações necessárias, passando pelo menor número possível de etapas. Essa condição é muito facilitada pelo uso generalizado de tecnologias de informação e comunicação.

Fonte: Baseado em Gestão do conhecimento para tomada de decisão (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p.8-9).

Com a criação do conhecimento organizacional a empresa adquire um direcionamento para averiguar as informações necessárias na complementação do conhecimento. Como mencionado, o conhecimento proveniente dos colaboradores formam um ativo não material que são valorizados pelos gestores no ato da tomada de decisão, ainda assim, outras fontes de informação do ambiente externo também contribuem para a formação do conhecimento, “muitos dos conhecimentos desejados por uma organização podem ser obtidos de fontes externas, destacando-se nesse sentido os clientes, fornecedores, parceiros e até concorrentes”. (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p.80).

Com as possíveis origens do conhecimento a empresa deve formar estratégias que visam além do uso da informação como base, também a implantação do conhecimento nas diversas etapas relacionadas ao sistema empresarial. Deve-se adotar [...] novos índices, compostos pelos conhecimentos com os clientes, reputação da organização no mercado,

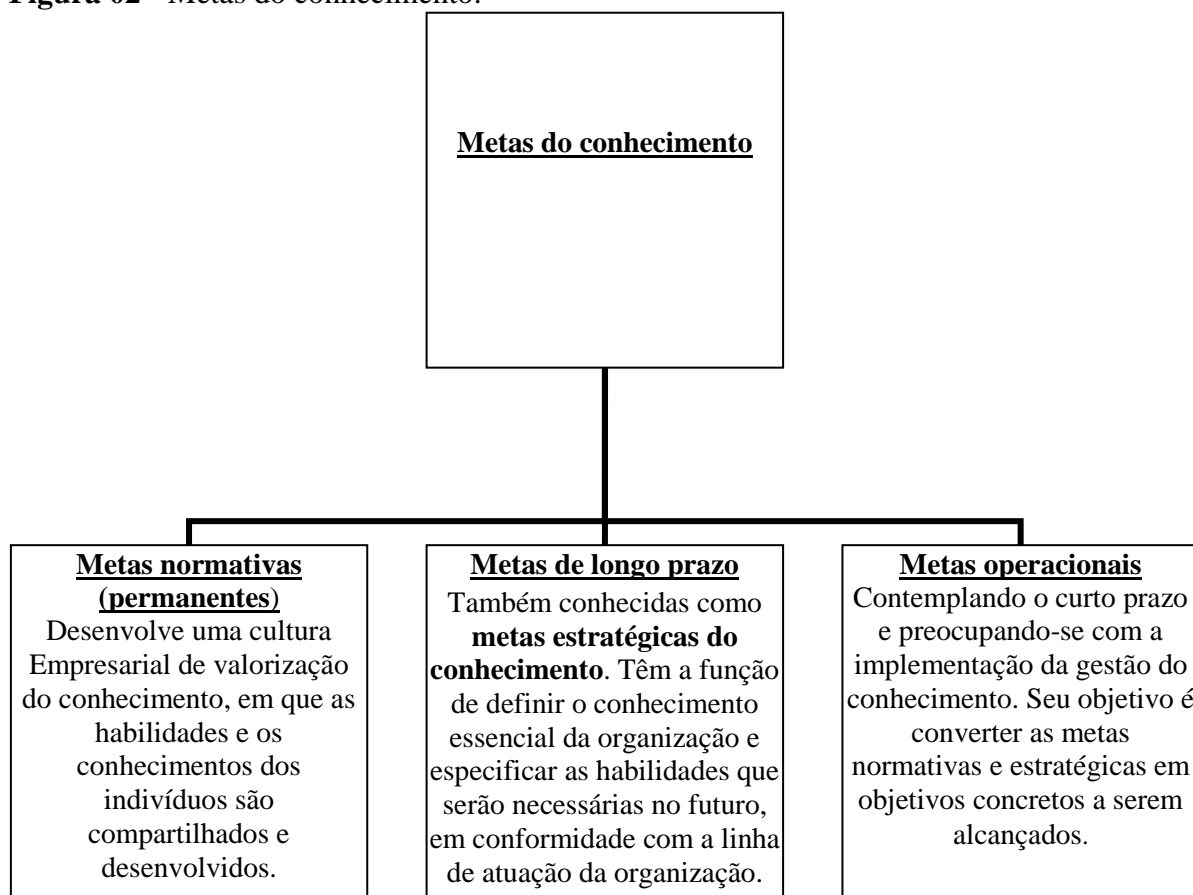
tecnologias adotadas, capacidade de inovação e outros, para representar o sucesso ou fracasso. (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p.74).

Compreendendo as composições do conhecimento a empresa carece considerar o mesmo um fator base para seu sucesso. O ponto de sua utilização nas decisões estratégicas deve estar relacionado à gestão do conhecimento na organização. A gestão do conhecimento facilita verificar onde é primordial o uso do conhecimento na empresa, em quais etapas do serviço, produto e planejamento estratégico o mesmo auxilia quando colocado em prática. As necessidades de obtenção de conhecimento devem estar bem definidas, e os gestores precisam estar cientes se o mesmo facilita ou não as decisões estratégicas. Neste sentido, os autores Almeida, Freitas e Souza (2011, p.74) expõem;

Para que o conhecimento seja efetivamente considerado o fator básico de sucesso organizacional, todas as decisões estratégicas devem ser tomadas de forma consistente, em conformidade com o desejo de obtenção, desenvolvimento, uso e retenção de conhecimentos [...].

É possível, a partir do conhecimento, se estabelecer metas que delimitem a sua aplicabilidade dentro da empresa. A figura 02 relaciona as metas oriundas do conhecimento categorizando onde estará associado à aplicabilidade na organização.

Figura 02 - Metas do conhecimento.



Fonte: Baseado em Gestão do conhecimento para tomada de decisão (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p.75-76).

O conhecimento é novo insumo de diferencial, a organização agrega valor ao mesmo credenciando a necessidade de uma gestão do conhecimento eficiente. A empresa que visa melhorias na competitividade ganha destaque quando se utiliza do conhecimento em suas ações. Nesta sequência a gestão do conhecimento vem para contribuir no contexto organizacional facilitando o gerenciamento deste insumo objetivando facilitar as diversas funções existentes na empresa. Assim pode-se completar;

O conhecimento deve ser tratado como uma variável estratégica, e deve ser planejado, organizado, coordenado e controlado, exercendo-se também a função de comando em seu tratamento (as principais funções administrativas). (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p.74).

Permite-se relatar alguns aspectos relacionados aos ambientes das empresas contribuintes à pesquisa que situa a aplicação da inteligência competitiva como apoio ao planejamento estratégico.

2.4 Escopo das empresas participantes da pesquisa

Tendo como objetivo de estudo analisar a aplicação da inteligência competitiva associada à gestão da informação e do conhecimento na organização carece encontrar empresa disposta a contribuir com a pesquisa. Como será mencionado na metodologia deste trabalho foram contatadas algumas empresas de tecnologia para verificar a possibilidade de participação de seus colaboradores para o estudo.

Assim, algumas empresas que obtêm em seu contexto organizacional a aplicação da inteligência competitiva relacionadas à gestão da informação e do conhecimento aceitaram participar desta pesquisa, mas salientaram a não divulgação de suas denominações. Para entender um pouco sobre o universo das empresas os setores que as competem serão brevemente descritos a seguir:

2.4.1 Setor de Telecomunicação

O setor de telecomunicação está associado ao ambiente de comunicação. Logo que se menciona sobre o assunto vem em mente o telefone, televisão, rádio e outros mecanismos presentes ao processo de se comunicar, interagir, de repasse de informação. A telecomunicação não se restringe somente a esses moldes mencionados anteriormente. Para entender o processo de surgimento do setor a autora Galina, ([2001?], p.2) pode amparar:

As telecomunicações nasceram com a invenção do telégrafo em 1844, evoluíram com a criação do telefone em 1876 e do rádio em 1895. Na segunda metade do século XX, o advento dos computadores contribuiu para importantes mudanças tecnológicas na área, direcionando as inovações mais recentes. A estrutura organizacional do setor também evoluiu desde então.

O setor teve seu surgimento e como qualquer outro sofreu alterações, com a grande amplitude e embarcando em um dos setores de maior utilização na sociedade o de comunicação. Teve-se que construir diretrizes que alinhassem o setor com a participação efetiva do governo:

O setor de telecomunicações no mundo inteiro se caracterizou, desde o seu início, por forte presença dos governos, seja envolvendo a propriedade de companhias telefônicas (Europa e América Latina, por exemplo), seja regulamentando as atividades do setor (caso dos Estados Unidos, que impunham, até 1996, limites geográficos à atuação das empresas telefônicas). (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000, p.165).

O setor de telecomunicação inicialmente teve sua visão direcionada para o ramo da telefonia, que originou em muitos países um aumento significativo de empresas nesse segmento. “As operadoras detinham os centros de pesquisa responsáveis pelos desenvolvimentos tecnológicos do setor”. (GALINA, [2001?], p.3). No Brasil houve a difusão

de empresas de telefonia e criação de agência e leis que permitissem diretrizes para o setor de telecomunicação.

Ao passar do tempo o setor de telecomunicação se formalizou um setor com leis que ajudaram programar mudanças na inovação de tecnologias, “Essas mudanças se referem não apenas aos aspectos tecnológicos, como a conversão da telecomunicação e da internet, mas também, e principalmente, aos de estratégia de negócios”. (GALINA, [2001?], p.1).

A evolução teve papel de transformação no setor, “A evolução tecnológica também está contribuindo para as radicais transformações que se verificam no setor; a internet está mudando sua economia à medida que novos concorrentes constroem redes otimizadas [...]”. (PRESCOTT; MILLER, 2002, p.177).

Com as variações ocorrendo no setor o ambiente de telecomunicação se desenvolveu, saindo do básico para ampliar em outros segmentos da comunicação. Foram surgindo novas indústrias, empresas que desencadearam para a construção de um novo ambiente de telecomunicação, compor as indústrias de telecomunicação atual com oferta de diversificados produtos, serviços e suportes.

Agora a indústria de telecomunicações não mais se restringe a operadoras e fornecedores de equipamentos, também fazem parte dela, empresas que detêm tecnologia em algumas áreas responsáveis pela evolução do setor, como as de semicondutores, software, internet e comércio eletrônico, e multimídia (GAFFARD & KRAFFT, 2000 *apud* GALINA, [2001?], p.3).

O setor que basicamente se limitava em operadoras de telefonia, diversificou mudando a estratégia de mercado. O setor de telecomunicação de ponto a ponto concretizou um mercado de inovação e fornecimento de produtos e serviços diferenciados que estimulou a expansão em alguns países.

No Brasil o “[...] setor é marcado [...] pelo interesse que despertou nos anos 60 e 70, por ser considerado estratégico para o desenvolvimento do país e para sua segurança”. (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000, p.166). O despertar no país veio trazer, oportunidades, desafios e incertezas como descreve os autores Dutra, Hipólito e Silva, (2000, p.165);

[...] trazendo novos desafios, oportunidades e incertezas para as empresas desta indústria, visto que tais medidas incentivam o surgimento de novos concorrentes e novos mercados. Além deste processo de desregulamentação, outros fatores estão impulsionando o setor.

Com as transformações e aumento da concorrência várias indústrias brasileiras atentaram-se na estratégia de manter-se no setor. O ambiente das indústrias de telecomunicação brasileira se alternou para a inovação, realizando pesquisas na área objetivando uma competitividade eficaz. “O uso mais intensivo das telecomunicações no

segmento empresarial tem produzido impactos de grande amplitude na produtividade e na competitividade de empresas e países”. (LASTRES; ALBAGLI, 1999, p.178).

Nesse segmento de indústria que uma das empresas participantes deste trabalho integra. A indústria de tecnologia pertencente ao setor de telecomunicação inova com serviços, produtos de qualidade. A seguir um conciso entendimento sobre a indústria de telecomunicação no Brasil com correlação a uma das empresas deste estudo.

2.4.1.1 Empresas no setor de telecomunicação

Com novos aparatos das indústrias no setor de telecomunicação, e com as novas tendências de inovação, o setor no Brasil teve que se regularizar para facilitar seu controle de expansão e dos processos que envolvem e que envolveria o setor. Foram criadas leis que deram origem a ANATEL, assim;

O aumento da exigência por inovação no setor de telecomunicações, especificamente, resultou da lei 9.472 (BRASIL, 1997), também conhecida como Lei Geral das Telecomunicações (LGT), que estabeleceu a criação da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), como órgão regulador do mercado de telecomunicações no Brasil (SORTICA; GRAEML, 2009, p.12).

Com a origem da ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações, o Brasil pode regulamentar o mercado de telecomunicação no país, ainda que existisse no país um monopólio organizacional como citam os autores Sortica e Graeml, (2009, p.15);

Até 1998, o ambiente de telecomunicações no Brasil encontrava-se sob a organização e operação das Telecomunicações Brasileiras S. A. (Telebrás) e de suas empresas concessionárias para o serviço telefônico fixo comutado (STFC).

A operação da telefonia estava ligada a Telebrás, mas “a indústria de telecomunicações passou então por um período de forte reestruturação e inovação. O antigo sistema Telebrás foi dividido em regiões de concessão”. (SORTICA; GRAEML, 2009, p.15), as concessionárias que prestam serviço telefônico no Brasil obtiveram uma divisão, onde cada concessionária possui uma região definida para oferecer o serviço de telefonia fixa. No quadro 09 como foi estabelecida a divisão.

Quadro 09 – Concessões do Serviço Telefônico Fixo Comutado - STFC no Brasil.

Concessões do STFC no Brasil	
<ul style="list-style-type: none"> • Concessão original: do consorcio Telemar. • Concessão Atual: do grupo econômico OI. 	Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Rio Grande do Norte, Ceará e Maranhão,
<ul style="list-style-type: none"> • Concessão original: do consorcio Telecentrosul. 	Acre, Goiás, Distrito Federal, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul,
<ul style="list-style-type: none"> • Concessão atual: do grupo econômico Brasil Telecom, atualmente do grupo econômico OI. 	Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul,
<ul style="list-style-type: none"> • Concessão Original: da Telefônica, ainda mantém a concessão. 	São Paulo.

Fonte: Baseado em Critérios de efetividade da governança de TI: O caso de uma empresa brasileira do setor de telecomunicações (ANATEL, [s.d.] *apud* SORTICA; GRAEML, 2009, p.15).

Mesmo com a divisão da concessão o setor de telecomunicação no país não permaneceu somente com a prestação de telefonia fixa, adiantaram-se em novos mercados e serviços no setor. Como tantos outros setores, se presenciou a integração de concorrentes que também fazem parte dos mecanismos associados à comunicação. A nova tendência do setor o difere do inicial que estava direcionado para o ramo de telefonia, empresas brasileiras tornaram-se inovadoras buscando acompanhar o ritmo das concorrentes do segmento.

[...] precisam também acompanhar em suas telas de radar um vasto leque de tipos de concorrentes: empresas de cabo, de satélite, ISPs, atacadistas, operadoras de telefonia internacional, empresas de utilidade pública [fornecedores de gás e eletricidade], revendedores, e outros atores do setor de software que estão na fronteira do que atualmente define o mercado de serviços de telecomunicações. (PRESCOTT; MILLER, 2002, p.178).

A inovação permitiu que as indústrias de telecomunicação SE tornassem empresas atuantes em fabricação de equipamentos ligados à comunicação. O exemplo disto é a empresa contribuinte a esta pesquisa que atualmente esta ligada a tecnologia e oferece serviço, produto e suporte a seus clientes desde a fabricação de equipamentos telefônicos como para segurança patrimonial. Na procura por inovação as indústrias do setor estão não apenas atuando como fornecedores de equipamentos, mas querendo adquirir soluções para a sua operação e serviços.

Muitas empresas que atuam como fornecedoras de equipamentos estão deixando as atividades relacionadas à manufatura de componentes e até mesmo de alguns equipamentos de telecomunicações para se concentrar na integração de sistemas e no fornecimento de soluções para operação e serviços. (GALINA, [2001?], p.06).

Como em outros segmentos da indústria a telecomunicação teve que programar a tecnologia se desenvolvendo tecnologicamente para transformar a indústria e contribuir para a inovação do setor. Com o avanço na competitividade, aderir às novas tecnologias permite aperfeiçoar e tornar competitiva no mercado.

Isso significa que o desenvolvimento tecnológico, que sempre foi fundamental nessa área, é hoje, um dos principais sustentáculos da indústria. Dessa forma, as empresas estão alterando seus comportamentos e estratégias para se tornarem cada vez mais competitivas, e isso, evidentemente, leva ao aprimoramento das atividades na área de pesquisa e desenvolvimento. (GALINA, [2001?], p.7).

Mesmo com a inovação, tecnologias e aperfeiçoamento por parte das indústrias em seus serviços, produtos e suportes oferecidos. Ainda que muitas empresas como a contribuinte deste trabalho, permitissem a inovar tecnologicamente para atender as necessidade do mercado consumidor e as novas tendências, ainda sim, o comportamento da indústria deverá acompanhar as mudanças que ocorreram no ambiente que estão inseridas.

Não se sabe ao certo se o comportamento da indústria de telecomunicações será semelhante ao da de computação, mas é possível apontar tendências através da análise do comportamento de algumas empresas. Algumas companhias parecem se especializar em determinada camada da indústria, apresentando especialização. (GALINA, [2001?], p.5).

Com breve estudo do setor de telecomunicação, verificou-se que o mesmo sofreu alterações e se adaptou com as mudanças ocorridas ao longo dos anos. O desenvolvimento tecnológico e a internet influenciaram novos serviços e produtos oferecidos pela indústria tornando-as credenciadas para a inovação. Com esse novo molde de ambiente a empresa relacionada à deste estudo modificou-se tecnologicamente para suprir a demanda do consumidor realizando projetos inovadores no setor de telecomunicação.

2.4.2 Setor de Energia

Ao refletir sobre o setor de energia se faz a relação com energia elétrica. Mas, além deste setor propiciar a geração desta fonte de energia outros aspectos interfere no mesmo. Neste setor encontram grandes indústrias de energia elétrica que participam da geração, transmissão, distribuição e comercialização. Sendo que;

A indústria de energia elétrica é basicamente composta por geradores espalhados pelo país e pelas linhas de transmissão e de distribuição de energia, que compõem a chamada “indústria de rede”. Todo o sistema é eletricamente conectado, exigindo o balanço constante e instantâneo entre tudo o que é produzido e consumido. (ABRADEE, 2015).

Sendo de grande importância a produção de energia elétrica diferentemente de outros sistemas de rede seu consumo deve ser rápido e de constante equilíbrio como mencionado pela Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica - ABRADEE (2015) segue;

Um ponto relevante a ser mencionado sobre a produção e o consumo de energia elétrica é que, diferentemente de outros sistemas de redes, como saneamento e gás, a energia elétrica não pode ser armazenada de forma economicamente viável, e isso implica na necessidade de equilíbrio constante entre oferta e demanda.

Esses aspectos de mudanças ocorrem pela necessidade de melhorias no setor os autores Vinhaes e Santana (2000, p.3) citam que “para reformar esta indústria, o modelo se pauta na combinação de três elementos básicos: privatização, competição e regulamentação”. Essa nova reforma auxiliaria o estímulo em certos pontos do setor, visando mais competitividade e melhorias que ofereça condições favoráveis para a indústria em questão. Assim,

Isto visaria, entre outras coisas, estimular investimentos, melhorar a eficiência e criar as condições necessárias para a obtenção das demais vantagens que uma indústria competitiva pode oferecer. (VINHAES; SANTANA, 2000, p.3).

Essas mudanças e também ocorreram nas indústrias do setor no Brasil, no tópico seguinte discorrerá algumas informações sobre o setor de energia no país sendo relevante, pois uma das empresas participantes da pesquisa está inserida neste setor de atuação.

2.4.2.1 Empresa no setor de Energia

O setor de energia no Brasil passou por um processo de reestruturação em 1996. Essa nova formulação permitiu que os aspectos de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica formassem áreas de negócios independentes. A Companhia Paulista de Força e Luz – CPFL discorre sobre o assunto dizendo;

O Mercado brasileiro de energia elétrica, a partir do Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro (Projeto RE-SEB) de 1996 tornou-se um setor desverticalizado em sua cadeia produtiva, fazendo com que geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica se tornassem áreas de negócio independentes. (CPFL, 2014).

Antes mesmo de 1996 a indústria do setor de energia incidia por mudanças, a necessidade de tal reformulação reivindicava que as indústrias buscassem melhorias na competitividade, na qualidade dos serviços. Os autores Vinhaes e Santana (2000, p.2) relatam sobre a reforma estrutural e institucional e seus atrativos;

Desde 1995 a indústria de energia elétrica brasileira, vem passando por uma reforma estrutural e institucional profunda. Seus principais atrativos são a busca do aumento da competição intrasetorial, a melhoria da qualidade e confiabilidade dos serviços e a tentativa de estimular a entrada de capitais privados para viabilizar a sua expansão.

Partindo da nova reformulação o setor no Brasil ganha novo contexto tendo a competição das empresas que almejam explorar as usinas um atrativo de mercado. Os autores Vinhaes e Santana (2000, p.6) expõem sobre o assunto;

Assim, no novo modelo brasileiro a competição na geração vai continuar de forma predominantemente pelo mercado, através da licitação para explorar as grandes usinas, com importante interferência do órgão regulador.

No Brasil existem autoridades coesas ao setor elétrico, que distintamente formula um grupo de instituições que estão direcionadas para controle do setor. Sendo apresentadas no quadro 10.

Quadro 10- Principais autoridades do setor elétrico brasileiro.

Principais autoridades do setor elétrico brasileiro	
Conselho Nacional de Política de Energia – CNPE	É um órgão que presta assessoria ao Presidente da República, e que possui como atribuição principal a formulação de políticas e diretrizes de energia.
Ministério de Minas e Energia – MME	É o órgão do Governo Federal responsável pela condução das políticas energéticas do país. Suas principais obrigações incluem a formulação e implementação de políticas para o setor energético, de acordo com as diretrizes definidas pelo CNPE.
Empresa de Pesquisa Energética – EPE	É responsável por conduzir pesquisas estratégicas no setor energético, inclusive com relação à energia elétrica, petróleo, gás, carvão e fontes energéticas renováveis.
Comitê de Monitoramento do Setor de Energia – CMSE	É responsável pelo monitoramento das condições de fornecimento do sistema e pela indicação das providências necessárias para a correção de problemas identificados.
Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL	Depois da promulgação da Lei do Novo Modelo do Setor Elétrico, a principal responsabilidade da ANEEL passou a ser de regular e supervisionar o setor de energia elétrica em linha com a política ditada pelo MME.
Operador Nacional do Sistema Elétrico – ONS	O papel básico do ONS é coordenar e controlar as operações de geração e transmissão do Sistema Interligado Nacional - SIN, sujeito à regulamentação e supervisão da ANEEL. A sua missão institucional é assegurar aos usuários do SIN a continuidade, a qualidade e a economicidade do suprimento de energia elétrica.
Câmara de Comercialização de Energia Elétrica – CCEE	Pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos e sob-regulação e fiscalização da ANEEL. Um dos principais papéis da CCEE é realizar, mediante delegação da ANEEL, leilões públicos no Ambiente de Contratação Regulada.
Outras instituições: ANA, IBAMA, Órgãos Estaduais e Municipais.	A Agência Nacional de Águas ("ANA") é responsável pela regulação do uso da água em lagos e rios sob o domínio federal. O Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais do Meio Ambiente ("IBAMA") é a agência ambiental ligada ao Ministério do Meio Ambiente responsável pelo processo de licenciamento ambiental e pela fiscalização das atividades degradadoras do meio ambiente em âmbito federal, e as atividades e empreendimentos situados em um determinado Estado da Federação, mas que abranjam mais de um município é licenciado pelos órgãos ambientais estaduais.

Fonte: Baseado em visão geral do setor de energia elétrica (CPFL, 2014).

Como mencionado anteriormente no Brasil a reformulação aplicada ao campo de energia elétrica delimitou que as empresas voltadas para o mesmo, originassem uma competição para usufruírem das fontes geradoras de energia. Isto proporcionou que as empresas como a participante desta pesquisa formalizassem como prestadoras de serviço gerando e comercializando energia para futura transmissão e distribuição. Assim, poderá haver mais de uma empresa utilizando de mesma fonte geradora de energia. Neste contexto, o estado do Rio Grande do Sul pode estar se beneficiando de mesma energia distribuída no estado de Santa Catarina, por exemplo, pois a energia pode estar sendo oriunda de mesma fonte geradora. Neste sentido os autores Vinhaes e Santana (2000, p.6) destacam;

No Brasil, os sistemas elétricos são interligados e sob o ponto de vista das fontes geradoras, as relações entre os consumidores finais e as usinas são “virtuais”, dado que não há como identificar fisicamente a origem da energia que está sendo consumida.

Partindo para a comercialização e distribuição de eletricidade, por exemplo, a ser citada a empresa comercializadora do estado de Santa Catarina a Centrais Elétricas de Santa Catarina – CELESC realiza juntamente com outros agentes distribuídos no Brasil a comercialização de energia elétrica. Este tipo de modelo está presente no país desde 1999 onde ocorreu o primeiro contrato de comercialização de energia elétrica. A ABRADDEE (2015) especifica algo relacionado ao assunto.

No Brasil, o primeiro contrato de comercialização de energia elétrica, nos moldes do novo modelo, ocorreu em 1999, aproximadamente dois anos após a criação da ANEEL. Atualmente, existem mais de 100 agentes de comercialização de energia elétrica no Brasil, muitos deles atuando como intermediários entre usinas e consumidores livres.

Com as modificações ocorridas no setor elétrico no Brasil durante determinado período, alguns pontos foram sendo aprimorados. As características presentes no mesmo rotulam alguns tópicos importantes para delimitar aspectos pertinentes para sua caracterização.

No quadro 11 a seguir segue a caracterização pertencente ao setor elétrico brasileiro.

Quadro 11 – Caracterização do setor elétrico brasileiro

Caracterização do setor elétrico brasileiro
<ul style="list-style-type: none"> • Desverticalização da indústria de energia elétrica, com segregação das atividades de geração, transmissão e distribuição.
<ul style="list-style-type: none"> • Coexistência de empresas públicas e privadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento e operação centralizados.
<ul style="list-style-type: none"> • Regulação das atividades de transmissão e distribuição pelo regime de incentivos, ao invés do “custo do serviço”.
<ul style="list-style-type: none"> • Regulação da atividade de geração para empreendimentos antigos.
<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência na atividade de geração para empreendimentos novos.
<ul style="list-style-type: none"> • Coexistência de consumidores cativos e livres.
<ul style="list-style-type: none"> • Livres negociações entre geradores, comercializadores e consumidores livres.
<ul style="list-style-type: none"> • Leilões regulados para contratação de energia para as distribuidoras, que fornecem energia aos consumidores cativos.
<ul style="list-style-type: none"> • Preços da energia elétrica (commodity) separados dos preços do seu transporte (uso do fio).
<ul style="list-style-type: none"> • Preços distintos para cada área de concessão, em substituição à equalização tarifária de outrora.
<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de regulação contratuais para compartilhamento de ganhos de produtividade nos setores de transmissão e distribuição.

Fonte: Baseado em visão geral do setor (ABRADEE, 2015).

Assim, segue que as empresas estão voltadas para adquirir melhorias que sejam direcionadas para atender as necessidades não somente nacional como internacionalmente. Esta tendência está sendo seguida pelo setor que precisa de empresas inovadoras perante suas tecnologias. A empresa deste estudo apresenta um ambiente inovador e voltado para pesquisas direcionadas a avanços em novas tecnologias que beneficiam o setor de eletricidade. Assim, observa-se:

Ainda que tenha um perfil de capacidade instalada bem diferente do que acontece em outros países, a indústria de energia elétrica brasileira com seu modelo de reestruturação vem seguindo a tendência mundial, que, em linhas gerais, consiste na passagem de um modelo de monopólio para um mercado mais competitivo. (VINHAES; SANTANA, 2000, p.2).

Assim, prossegue a inovação e o desenvolvimento no setor sendo possível o encontro de outras fontes geradoras de energia, importantíssimo para a descoberta de novos recursos geradores de energia para o Brasil.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo proposto nesta pesquisa de analisar a percepção do papel da inteligência competitiva associada à gestão da informação e do conhecimento por parte de profissionais com atuação nos campos de Telecomunicações e Energia, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória, descritiva com uma abordagem qualitativa. Ao se aplicar o questionário como meio de coleta de dados estruturado, a pesquisa se caracteriza também como uma abordagem quantitativa. Partindo do apontado por Demo, (2012, p.111) “A pesquisa qualitativa apenas quer realçar as dinâmicas, mas sem perder de vista que toda dinâmica também revela formas”. Buscou-se o uso de método de resultados estatísticos que forneça aprofundamentos subjetivos das análises dos dados.

Com intuito de compreender mais sobre o tema do estudo, nota-se a importância de elaborar o processo metodológico utilizando a pesquisa exploratória. Para os autores Cervo, Bervian e Silva, (2007, p.63-64);

Este tipo de pesquisa requer planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação. Recomenda-se a pesquisa exploratória quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado.

A pesquisa exploratória permite novos pontos de vista sobre o assunto, facilitando a definição dos objetivos da pesquisa e o encontro de informações relevantes. Tendo para embasamento cita-se a concepção dos autores Cervo, Bervian e Silva (2007, p.63);

A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias.

Ainda de importância no direcionamento e categorização de uma pesquisa, a pesquisa descritiva normalmente utilizada em estudos na área de ciências sociais, concretiza a necessidade de aplicabilidade neste estudo. Para tanto se destaca;

A pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sócias, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo registro não consta de documentos. Os dados, por ocorrerem em seu habitat natural, precisam ser coletados e registrados ordenadamente para seu estudo propriamente dito. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p.62).

A pesquisa de moldes prática, com procedimento técnico de estudo de caso por meio da técnica de coleta de dados por questionário tem a aplicabilidade direcionada aos profissionais associados à organização que possui a aplicação da inteligência competitiva como ferramenta de análise de informação e conhecimento. Para entendimento sobre estudo de caso cita-se o mencionado pelos autores Cervo, Bervian e Silva (2007, p.62) “é a pesquisa

sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

3.1 Identificação da unidade da pesquisa

Partindo da finalidade desta pesquisa, a verificação da inteligência competitiva na organização, careceu encontrar uma empresa que utilize como ferramenta de apoio estratégico a inteligência competitiva. Assim, com a consulta a revista Exame “Maiores e Melhores” ano 2014, pode-se verificar que muitas empresas de Santa Catarina se destacaram em seu setor de atuação. Com essa informação preliminar foi possível selecionar algumas empresas situadas em Santa Catarina, especificamente na grande Florianópolis.

Para possível contato com as empresas que utilizam da inteligência competitiva em seu planejamento organizacional, por meio do buscador Google alguma forma de contato para com as mesmas. Inicialmente com a obtenção dos telefones das empresas, foram realizadas ligações para conseguir algum e-mail para contato.

Teve a possibilidade de envio de e-mail para 11 (onze) empresas no período de abril e maio de 2015 e posteriormente entre os meses de setembro e outubro também de 2015. Estes e-mails foram compostos por informações explicativas do porque da iniciativa de contato e a finalidade explicando a possibilidade de realização da pesquisa na empresa para contribuição no trabalho de conclusão de curso - TCC, além disso, em anexo uma carta de apresentação do responsável pelo estudo, carta esta inserida o modelo no (apêndice A) deste trabalho.

Deste modo, das empresas contatadas, 4 (quatro) responderam o e-mail informando suas posições de não possibilidade de realização da pesquisa e 3 (três) empresas não retornaram. Mas 4 (quatro) empresas ofereceram resposta positiva à realização do estudo. Mesmo com a possibilidade de realização deste estudo os nomes das empresas, por solicitação das mesmas foi mantido sigilo seguindo a resguarda da ética da pesquisa.

Portanto, as empresas participantes do estudo compõem o ramo de tecnologia atrelado aos setores de Energia e de Telecomunicações. As mesmas são situadas no estado de Santa Catarina. Para as empresas foi enviado por intermédio de e-mail o link do questionário elaborado para este estudo, para a verificação dos processos ligados a inteligência competitiva a partir da perspectiva dos profissionais inseridos nas empresas.

Posteriormente, o detalhamento do método realizado para coleta de dados e sua elaboração.

3.2 Coleta de dados/elaboração do questionário

Para a coleta de dados dos profissionais da empresa, foi aplicado o questionário elaborado no formulário no Google Drive tendo o modelo no (apêndice B) deste trabalho, remetido por e-mail às empresas pesquisadas. A amostra de entrevistados obteve ao total 13(treze) respondentes de diferentes setores das empresas, sendo estes profissionais inseridos em setores de empresas do campo de telecomunicação e energia.

O questionário foi composto por 3 (três) questões abertas e 8 (oito) fechadas que possibilitaram compreensão e interação por partes dos respondentes de forma simples. As questões que compõem o questionário foram formuladas a partir de pesquisa em bibliografias especializadas em livros e artigos sobre o assunto. Os autores que embasaram a adaptação das questões para o universo da pesquisa foram; Beuren (2000), Jorge e Valentim (2014) e Turban et al. (2009) autores presentes no referencial teórico. Para um entendimento sobre o questionário cita-se;

O questionário é a forma mais usada para coleta de dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. [...] Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p.53).

Com a elaboração do questionário concluído, no mês de setembro/2015 foi realizado o pré-teste do instrumento ainda em formato Word junto a um profissional inserido em uma das empresas participantes da pesquisa, sendo enviado por e-mail a este profissional o modelo do questionário para a apreciação. A partir de sua análise foi realizada a correção das imperfeições encontradas na elaboração do questionário seguindo as sugestões atribuídas pelo profissional, ocorrendo assim, a reformulação do questionário para o formato de formulário no Google Drive. Em seguida, no mês de outubro/2015 foi enviado o link do formulário para as empresas utilizando o correio eletrônico, assim, oficializando a aplicação do questionário.

Por fim, o instrumento foi aplicado nas empresas mencionadas anteriormente, direcionado para os colaboradores integrados ao setor de inteligência competitiva e a demais setores das empresas, na perspectiva de obter dados cabíveis de responder um dos objetivos específicos da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa contou com 13 respondentes, sendo colaboradores inseridos em alguns dos setores das empresas participantes, como foi solicitado pelas empresas a não divulgação de seus nomes é estabelecido para a análise dos resultados a categorização dos participantes da pesquisa com a sequência de letras do alfabeto. Ainda que, o foco da pesquisa não é a identificação dos mesmos, foram elaborados alguns questionamentos direcionados para o perfil dos participantes.

A primeira questão teve como objetivo adquirir a diversificação de gênero dos respondentes. A partir da formulação da questão direcionada para o “sexo” pode-se obter os números de respondentes “femininos” e “masculinos” participantes da pesquisa. Na tabela 1 a seguir segue os dados obtidos na primeira questão.

Tabela 1: Gênero dos respondentes da pesquisa.

Sexo	Respondente	Porcentagem %
Feminino	10	77%
Masculino	3	23%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A verificação dos gêneros dos respondentes é significativa, a diferença entre os números de respondentes femininos e masculinos, onde 10 respondentes sendo femininos demonstra um número expressivo que trabalham nos setores das empresas.

Tabela 2: Idade dos respondentes da pesquisa.

Idade	Respondente	Porcentagem %
Menor de 18 anos	0	0%
De 19 a 24 anos	1	8%
De 25 a 29 anos	5	38%
De 30 a 39 anos	6	46%
De 40 anos ou mais	1	8%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto à idade dos respondentes da pesquisa identificou o maior número de 6 respondentes entre a faixa etária de 30 a 39 anos. Este número demonstra que entre os setores contribuintes existe um significativo número de profissionais com experiência refletida na identificação da maturidade da idade.

Na terceira questão formulada para o perfil foi direcionado se obter dados sobre a escolaridade dos respondentes da pesquisa. Na tabela 3 abaixo são visualizado os resultados.

Tabela 3: Escolaridade dos respondentes da pesquisa.

Escolaridade	Respondente	Porcentagem %
Ensino médio	0	0%
Ensino superior	1	8%
Graduação	6	46%
Pós-graduação	6	46%
Outro	0	0%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Com o terceiro questionamento direcionado ao grau de escolaridade dos respondentes, obteve uma igualdade de resultados. A porcentagem de 46% que representa 6 respondentes permanece idêntica em duas categorias de escolaridade a de graduação e pós-graduação. As duas categorias pontuadas demonstram o grau de estudo de alguns dos profissionais dos setores da empresa.

A quarta questão direcionada ao perfil dos respondentes, designou verificar o setor e o cargo dos respondentes da pesquisa formulando o seguinte questionamento: “qual o setor você está inserido na empresa e que cargo exerce?”.

Quadro 12: Setor e cargo dos participantes da pesquisa

Respondente	Qual o setor você está inserido na empresa e que cargo exerce?
Respondente A	Setor Marketing - Assistente de MKT.
Respondente B	Setor de planejamento e inteligência - Analista de planejamento e inteligência.
Respondente C	Setor Planejamento e inteligência – Analista.
Respondente D	Setor Planejamento e inteligência – Estagiário.
Respondente E	Setor Trade marketing corporativo.
Respondente F	Setor Inteligência competitiva – Analista inteligência competitiva.
Respondente G	Setor Planejamento e inteligência – Analista de inteligência competitiva.
Respondente H	Setor Marketing de exportação e importação.
Respondente I	Setor Inteligência competitiva – Marketing.
Respondente J	Setor Educação corporativa do departamento de gestão de pessoas-Chefe.
Respondente L	Setor Marketing – Analista de marketing.
Respondente M	Setor Inteligência de marketing – Analista de marketing.
Respondente N	Setor Documentação, patrimônio, suprimentos e serviços. Área de documentação, organização e processos – Analista de documentação.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Dentre os 13 participantes da pesquisa, são 7 vinculados ao setor de inteligência e planejamento e 6 correspondem a outros setores diversificados da empresa. Neste momento, teve-se a noção do leque de setores que a pesquisa conseguiu alcançar. Com os dados contidos nesta tabela, ficou possível realizar posteriormente neste tópico de análise de dados, a verificação distinta da percepção dos respondentes aos questionamentos direcionados a inteligência competitiva.

Essa verificação distinta compreende 2 (dois) grupos: o primeiro composto por respondentes do setor de “planejamento e inteligência” e o segundo pelos respondentes dos demais setores contribuintes. Esta verificação será apresentada futuramente nesta análise.

Em seguida inicia a análise das questões formuladas para obter a perspectiva da aplicação da inteligência competitiva associada à gestão da informação e do conhecimento diante a percepção dos colaboradores participantes.

4.1 Análise dos resultados geral

Inicialmente partindo da tabela cinco até a nove serão analisados os resultados obtidos perante a análise dos 13(treze) respondentes da pesquisa. Nessas tabelas constarão os dados gerais de cada questionamento, assim, identificando a percepção de modo geral dos respondentes da pesquisa.

Quadro 13: Conceitos de inteligência competitiva descritos pelos respondentes da pesquisa.

Respondente	O que você considera inteligência competitiva?
Respondente A	“Busca de informações precisas e valiosas”.
Respondente B	“Estudos do mercado de atuação, identificação de oportunidades, pesquisas, etc.”.
Respondente C	“Busca e análise antecipada de dados para construção de informação para tomada de decisão”.
Respondente D	“Possuir uma base de informações e, conseqüentemente, conhecimento para se antever as mudanças do mercado, se souber solucionar problemas presentes e futuros”.
Respondente E	“Um departamento de coleta e análise de dados para execução de estratégias, mas assertivas pelos outros departamentos”.
Respondente F	“Setor que auxilia a empresa na tomada de decisão. Torna uma empresa mais competitiva gerando relatórios precisos sem enviesar, olhando a empresa como um todo. Analisa e gerencia diversos dados juntando todas as informações com precisão e fidelidade”.
Respondente G	“Atividade de coleta, análise e disseminação de informações de mercado e concorrência e ambiente competitivo”.
Respondente H	“É a coleta, análise e disseminação de informações de mercado e concorrência para apoiar e orientar a tomada de decisão”.
Respondente I	Sem resposta.
Respondente J	“Uso de competências pessoais e organizacionais para alcançar objetivos estratégicos da organização”.
Respondente L	“É a atividade que dá suporte/informações as áreas de negócio e gerência, para tomada de decisão. Informações como concorrência, preços, mercado, etc”.
Respondente M	“Coleta e tratamento de dados transformando-os em informações para embasar tomada de decisão estratégica e, em alguns casos, decisão tática da empresa”.
Respondente N	“Conjunto de atividades com a finalidade de compilar informações para o monitoramento do ambiente competitivo”.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na questão 5 sobre “o que você considera inteligência competitiva?” contribuíram somente 12 respondentes, mesmo sendo de caráter obrigatório 01 preferiu não manifestar resposta. As considerações descritas sobre inteligência competitiva instituíram algumas expressões adequadas à categorização do assunto como: “busca de informação, estudo de mercado, análise de informação para tomada de decisão, informação e conhecimento para solucionar problemas presentes e futuros, departamento de estratégia, setor que auxilia na competitividade, atividade de coleta de dados, coleta, análise e disseminação de informações, uso de competências pessoais e organizacionais, atividade de suporte e coleta e tratamento de dados”. No estudo de Giesbrecht (2000), o uso da inteligência competitiva proporciona a organização conhecimento de oportunidades e ameaças do ambiente, que poderão instruir a tomada de decisão visando a conquista de vantagem competitiva. A inteligência competitiva torna instrumento de decisão e forma de agregar valor a informação. As considerações

mencionadas pelos respondentes e o descrito pelo estudioso estabelece um aparato satisfatório ao assunto por ter correlações entre si.

Tabela 4: Análise da aplicação de inteligência competitiva no auxílio de alguns aspectos empresariais.

Em sua opinião a aplicação da inteligência competitiva auxilia a empresa em quais aspectos					
Questão	Escala	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo Parcialmente	Desconheço/ Não se aplica
Em manter um regular desempenho da empresa.		4 (31%)	5 (39%)	2 (15%)	2 (15%)
Em economizar tempo na coleta de dados, informações e conhecimento.		8 (62%)	3 (23%)	00 (00%)	2 (15%)
Na influência em inovação de produtos e serviços oferecidos.		6 (46%)	1 (8%)	4 (31%)	2 (15%)
Em facilitar o gerenciamento das informações e os conhecimentos úteis.		8 (61%)	3 (23%)	01 (8%)	1 (8%)
Na definição da estratégia empresarial.		7 (53%)	4 (31%)	1 (08%)	01 (08%)
No diferencial para obter vantagem competitiva.		7 (54%)	3 (23%)	2 (15%)	1 (8%)
Na geração de relatórios mais precisos.		11 (84%)	1 (8%)	0 (00%)	1 (8%)
No encontro de alternativas de solução para a tomada de decisão.		10 (76%)	1 (8%)	1 (8%)	01 (8%)
Total: 13 respondentes (100%)					

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Nesta questão os 13 respondentes efetuaram participação, sendo que 11 escolheram a alternativa “na geração de relatórios mais precisos” com maior concordância totalizando 84% de aprovação. Ainda em sequência o aspecto “no encontro de alternativas de solução para a tomada de decisão” adquiriu à concordância de 10 respondentes. O resultado desta questão vem ao encontro com o descrito pelo autor Bauren (2000), os modelos de decisão são adequados com o tipo de variáveis envolvidas, do grau de controle sobre as variáveis, do nível de certeza associado à decisão, dos objetivos do decisor, entre outros fatores. Notável na percepção dos respondentes que com as escolhas destes aspectos a inteligência competitiva auxilia na tomada de decisão por parte dos gestores, e favorece com a elaboração de relatórios precisos o acompanhamento do ambiente corporativo de modo interno e externo a organização.

Quadro 14: Comentário sobre a importância da inteligência competitiva na empresa

Respondente	Gostaria de comentar algo relacionado à importância da inteligência competitiva na empresa.
Respondente M	“A IC auxilia é fundamental na formulação dos objetivos estratégicos de uma organização quanto na sua sustentabilidade no longo prazo (vantagem competitiva e lucratividade). Todas as empresas precisam e tem inteligência, algumas não têm departamentos ou cargos específicos, mas a pesquisa de mercado, tanto interno quanto externo, sempre é realizada em algum nível, caso contrário à empresa não sobrevive”.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em sequência a questão 7 foi destinada para comentários sobre a importância da inteligência competitiva na empresa. Por ser tratar de uma questão de modelo aberta, dos 13 respondentes da pesquisa somente 1 contribuiu neste momento. Ao mencionar a importância da inteligência competitiva na empresa, o relato do respondente associa-se ao descrito pelo autor Turban et al. (2009) que as empresas modernas de forma ética e legal colhem informações possíveis de clientes, ambiente de negócios, acionistas, processos de negócios, concorrente e de outras fontes de informações. Essas informações ajudam a manter competitiva a empresa em seu ambiente de mercado. O resultado desta questão é satisfatório, pois apresenta o entendimento do respondente sobre o assunto mesmo que disperso em alguns pontos tem ligação com o citado na literatura.

Tabela 05: Análise da importância da inteligência competitiva em atingir algum objetivo empresarial

Em sua opinião qual a importância da aplicação da inteligência competitiva para atingir algum objetivo mencionado a seguir.					
Questão	Escala	Indiferente	Pouco Indiferente	Parcialmente Indiferente	Importante
Em economizar tempo para tomada de decisão.		1 (8%)	1 (8%)	1 (8%)	4 (30%)
Em alcançar melhor vantagem competitiva		1 (8%)	0 (00%)	0 (00%)	3 (23%)
Em aperfeiçoar o planejamento estratégico		1 (8%)	0 (00%)	0 (00%)	4 (30%)
Em manter a competitividade no ambiente de mercado		1 (8%)	0 (00%)	0 (00%)	8 (62%)
Em atender as necessidades informacionais por parte dos gestores		1 (8%)	0 (00%)	2 (15%)	3 (23%)
Em inovar na criatividade dos produtos e serviços		1 (8%)	3 (23%)	0 (00%)	7 (54%)
Em diminuir o excesso de dados sem direção		0 (00%)	2 (15%)	2 (15%)	2 (15%)
Em aproveitar o conhecimento e as informações		1 (8%)	0 (00%)	2 (15%)	4 (30%)
Total: 13 respondentes (100%)					

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Seguindo para a 8 questão sobre “Em sua opinião qual a importância da aplicação da inteligência competitiva para atingir algum objetivo mencionado a seguir.”, foram 9 respondentes que contribuíram com a escolha do objetivo empresarial “em alcançar melhor vantagem competitiva” categorizando como muito importante. Em sequência, selecionado por 8 respondentes o objetivo empresarial “em aperfeiçoar o planejamento estratégico” também é categorizado com mesmo nível de importância. O resultado obtido nesta questão interage com o mencionado pelo autor Beuren (2000) que a estratégia posiciona a empresa no âmbito competitivo e ajuda manter, ou melhorar a sua posição em relação seus concorrentes. Por fim, a partir da aplicação da inteligência competitiva é possível atingir melhor vantagem competitiva como o aprimoramento do planejamento estratégico.

Tabela 06: Análise de alguns benefícios proporcionados pela inteligência competitiva na empresa

Em sua opinião são alguns dos benefícios proporcionados pela aplicação da inteligência competitiva na empresa				
Questão	Escala	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Desconheço/ Não se aplica
Economia de tempo		5 (39%)	3 (23%)	4 (30%)
Melhores estratégias		9 (69%)	3 (23%)	0 (00%)
Decisões táticas		4 (31%)	6 (46%)	2 (15%)
Processos mais eficientes		5 (39%)	3 (23%)	4 (30%)
Economia de custos e maior receita		3 (23%)	6 (47%)	2 (15%)
Geração de relatórios mais rápidos e preciso		10 (77%)	2 (15%)	0 (00%)
Melhor tomada de decisão		11 (84%)	1 (8%)	0 (00%)
Melhor serviço ao cliente		4 (30%)	7 (54%)	1 (8%)
Total: 13 respondentes (100%)				

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Nesta questão, 11 respondentes concordaram escolhendo o benefício “melhor tomada de decisão” totalizando a porcentagem de 84%. Em sequência, selecionado por 10 respondentes o benefício “geração de relatórios mais rápidos e preciso” deteve mesmo nível de concordância. O resultado desta questão correlaciona com o mencionado pelos autores Turban et al. (2009, p.32) “Tais informações são uma necessidade para todos os tipos de decisão, para o planejamento estratégico e mesmo para a sobrevivência”. Por fim, a percepção dos respondentes sobre a inteligência competitiva, está ligada ao favorecimento com os benefícios relacionados à geração de relatórios para compreender o andamento da empresa e na tomada de decisão muitas vezes complexa.

4.2 Apresentação do resultado do setor de inteligência

A partir da tabela 10 até a de número 13 serão visualizados os resultados perante a perspectiva da aplicação da inteligência competitiva nas mesmas questões anteriores, mas, direcionadas aos respondentes do setor de inteligência.

A idealização desta análise específica tende a reconhecer a percepção dos respondentes que estão diretamente ligados à aplicação da inteligência competitiva na empresa.

Quadro 15: Perfil dos respondentes do setor de inteligência competitiva.

Setor de atuação (Setor de inteligência)			
Respondente	Sexo	Idade	Escolaridade
Respondente B	Masculino	25 a 29 anos	Graduação
Respondente C	Feminino	25 a 29 anos	Graduação
Respondente D	Masculino	19 a 24 anos	Ensino superior
Respondente F	Feminino	25 a 29 anos	Graduação
Respondente G	Feminino	30 a 39 anos	Pós-graduação
Respondente I	Feminino	25 a 29 anos	Pós-graduação
Respondente M	Feminino	25 a 29 anos	Graduação
Total: 7 respondentes			

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Com a especificação dos respondentes ligados ao setor de inteligência na empresa totalizando 7 respondentes, se observa a predominância de respondentes femininos sendo 4 em faixa etária de idade entre 25 a 29 anos, tendo 3 com escolaridade de graduação. A apresentação destes dados demonstra que o setor ligado à inteligência competitiva possui colaboradores com escolaridade de patamar significativo.

Tabela 07: Análise do setor de inteligência diante a aplicação da inteligência competitiva no auxílio de alguns aspectos empresariais.

Setor de atuação (Setor de Inteligência)					
Em sua opinião a aplicação da inteligência competitiva auxilia a empresa em quais aspectos					
Questão	Escala	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo Parcialmente	Desconheço/ Não se aplica
Em manter um regular desempenho da empresa.		2 (28%)	2 (29%)	2 (29%)	1 (14%)
Em economizar tempo na coleta de dados, informações e conhecimento.		4 (57%)	2 (29%)	0 (00%)	1 (14%)
Na influência em inovação de produtos e serviços oferecidos.		0 (00%)	1 (14%)	5 (72%)	1 (14%)
Em facilitar o gerenciamento das informações e os conhecimentos úteis.		6 (86%)	0 (00%)	1 (14%)	0 (00%)
Na definição da estratégia empresarial.		4 (57%)	2 (29%)	1 (14%)	0 (00%)
No diferencial para obter vantagem competitiva.		3 (42%)	2 (29%)	2 (29%)	0 (00%)
Na geração de relatórios mais precisos.		7 (100%)	0 (00%)	0 (00%)	0 (00%)
No encontro de alternativas de solução para a tomada de decisão.		6 (86%)	1 (14%)	0 (00%)	0 (00%)
Total: 7 respondentes					

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto os dados apresentados na tabela onze, sobre “Em sua opinião a aplicação da inteligência competitiva auxilia a empresa em quais aspectos” o maior nível de concordância por parte dos respondentes da pesquisa é na alternativa direcionada ao aspecto “na geração de relatórios mais precisos” selecionado por 100% dos participantes nesta fase. Ainda se destacam em sequência dois aspectos o “em facilitar o gerenciamento das informações e os conhecimentos úteis” e “no encontro de alternativas de solução para a tomada de decisão”, eleitos por 6 respondentes com mesmo nível de concordância. Neste contexto o autor Beuren (2000, p.70) relata, “[...] a partir de dados e informações armazenadas, [...] pode buscar metodologias e representações diferenciadas para colocar à disposição dos usuários, dentro de um único sistema, uma variedade de fontes e estilos de informações”. A compreensão a partir do resultado obtido nesta questão, é que os profissionais ligados diretamente a inteligência competitiva delimita o auxílio da ferramenta ao produto e serviço que a mesma propicia neste

caso o relatório, sendo o relatório na empresa uma alternativa de solução usada para facilitar a tomada de decisão por parte dos gestores.

Tabela 08: Análise do setor de inteligência sobre a importância da inteligência competitiva em atingir algum objetivo empresarial

Setor de atuação (Setor de Inteligência)					
Em sua opinião qual a importância da aplicação da inteligência competitiva para atingir algum objetivo mencionado a seguir.					
Questão	Escala	Indiferente	Pouco Indiferente	Parcialmente Indiferente	Importante Muito Importante
Em economizar tempo para tomada de decisão.		0 (00%)	0 (00%)	1 (14%)	3 (43%)
Em alcançar melhor vantagem competitiva		0 (00%)	0 (00%)	0 (00%)	2 (29%)
Em aperfeiçoar o planejamento estratégico		0 (00%)	0 (00%)	0 (00%)	2 (29%)
Em manter a competitividade no ambiente de mercado		0 (00%)	0 (00%)	0 (00%)	4 (57%)
Em atender as necessidades informacionais por parte dos gestores		0 (00%)	0 (00%)	1 (14%)	2 (29%)
Em inovar na criatividade dos produtos e serviços		0 (00%)	3 (43%)	0 (00%)	3 (43%)
Em diminuir o excesso de dados sem direção		0 (00%)	0 (00%)	1 (14%)	2 (29%)
Em aproveitar o conhecimento e as informações		0 (00%)	0 (00%)	1 (14%)	2 (29%)
Total: 7 respondentes					

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Foram 5 respondentes que distintamente indicaram dois objetivos possíveis de serem atingidos com a inteligência competitiva; sendo: “em alcançar melhor vantagem competitiva” e “em aperfeiçoar o planejamento estratégico”. Dois autores estão coligados ao resultado obtido nesta questão, primeiramente Beuren (2000, p.46) que menciona “observa-se, pois, que a informação funciona como um recurso essencial na definição da estratégia empresarial”. Em complemento “A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes das atividades dos concorrentes”. (PORTER, 1996 *apud* BEUREN, 2000, p.43). A verificação do resultado desta questão apresenta a perspectiva dos colaboradores do setor de

inteligência expondo que a aplicação da inteligência competitiva proporciona á empresa atingir melhor planejamento estratégico.

Tabela 09: Análise do setor de inteligência sobre benefícios proporcionados com a aplicação da inteligência competitiva na empresa

Setor de atuação (Setor de Inteligência)					
Em sua opinião são alguns dos benefícios proporcionados pela aplicação da inteligência competitiva na empresa					
Questão	Escala	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Desconheço/ Não se aplica	
Economia de tempo		2 (29%)	4 (57%)	1 (14%)	0 (00%)
Melhores estratégias		2 (29%)	1 (14%)	4 (57%)	0 (00%)
Decisões táticas		1 (14%)	3 (43%)	2 (29%)	1 (14%)
Processos mais eficientes		7 (100%)	0 (00%)	0 (00%)	0 (00%)
Economia de custos e maior receita		6 (86%)	1 (14%)	0 (00%)	0 (00%)
Geração de relatórios mais rápidos e preciso		2 (29%)	4 (57%)	1 (14%)	0 (00%)
Melhor tomada de decisão		2 (29%)	0 (29%)	3 (42%)	0 (00%)
Melhor serviço ao cliente		6 (86%)	1 (14%)	0 (00%)	0 (00%)
Total: 7 respondentes					

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O benefício escolhido com maior nível de concordância é “processos mais eficientes” que é aceito com 100% de preferência por parte dos respondentes entre os demais referidos na questão. Ainda outros dois benefícios permaneceram no mesmo nível de aceitação por 6 respondentes, sendo: “economia de custos e maior receita” e “melhor serviço ao cliente”. A concepção dos autores Turban et al. (2009, p.32) relaciona o exposto no resultado desta questão “[...] o principal benefício do BI para uma empresa é sua capacidade de fornecer informações precisas quando necessário, incluindo uma visão em tempo real do desempenho corporativo geral e de suas partes individuais”. O resultado desta questão reflete que a aplicação da inteligência competitiva beneficia a construção de processos eficientes que geram resultados financeiros associados à economia de custos, maior receita e resultado expressivo ao serviço direcionado aos clientes. A inteligência competitiva na empresa está direcionada a criação de processos eficientes que facilitem adquirir bons resultados.

4.3 Apresentação do resultado dos setores de marketing/educação corporativa/documentação

Neste momento outra percepção sobre a aplicação da inteligência competitiva na empresa é apresentada. Nas seguintes tabelas de número quatorze até a dezessete as questões propostas na pesquisa estão direcionadas para análise dos resultados diante a percepção dos respondentes dos setores de marketing, educação corporativa e documentação. Segue a visualização e análise dos resultados.

Quadro 16: Perfil dos participantes dos setores de marketing/educação corporativa/documentação.

Setores de atuação (Marketing/Educação corporativa/Documentação)			
Respondente	Sexo	Idade	Escolaridade
Respondente A	Feminino	30 a 39 anos	Graduação
Respondente E	Feminino	30 a 39 anos	Graduação
Respondente H	Feminino	30 a 39 anos	Pós-graduação
Respondente J	Masculino	40 ou mais	Pós-graduação
Respondente L	Feminino	30 a 39 anos	Pós-graduação
Respondente N	Feminino	30 a 39 anos	Pós-graduação
Total: 6 respondentes			

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A especificação dos respondentes dos demais setores participantes na pesquisa compõe um grupo total de 6 respondentes. Nestes setores encontra-se predominância de colaboradoras femininas totalizando 5 respondentes com faixa etária de idade entre 30 a 39 anos, tendo o nível de escolaridade de 3 respondentes com pós-graduação. O resultado verificado com esta delimitação demonstra que na empresa é contínuo como no setor de inteligência a presença de colaboradoras com grau de escolaridade significativa posto correlação com suas respectivas idades.

Tabela 10: Análise dos setores de marketing/educação corporativa/documentação sobre a aplicação da inteligência competitiva no auxílio de alguns aspectos empresariais

Setores de atuação (Marketing/Educação corporativa/Documentação)					
Em sua opinião a aplicação da inteligência competitiva auxilia a empresa em quais aspectos					
Questão	Escala	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo Parcialmente	Desconheço/ Não se aplica
Em manter um regular desempenho da empresa.		2 (33%)	3 (50%)	0 (00%)	1 (17%)
Em economizar tempo na coleta de dados, informações e conhecimento.		4 (66%)	1 (17%)	0 (00%)	1 (17%)
Na influência em inovação de produtos e serviços oferecidos.		4 (66%)	0 (00%)	1 (17%)	1 (17%)
Em facilitar o gerenciamento das informações e os conhecimentos úteis.		2 (33%)	3 (50%)	0 (00%)	1 (17%)
Na definição da estratégia empresarial.		3 (50%)	2 (33%)	0 (00%)	1 (17%)
No diferencial para obter vantagem competitiva.		4 (66%)	1 (17%)	0 (00%)	1 (17%)
Na geração de relatórios mais precisos.		4 (66%)	1 (17%)	0 (00%)	1 (17%)
No encontro de alternativas de solução para a tomada de decisão.		4 (66%)	0 (00%)	1 (17%)	1 (17%)
Total: 6 respondentes					

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na questão obteve 5 aspectos indicados por 4 respondentes concordando plenamente, os aspectos selecionados não necessariamente nesta sequência são: “em economizar tempo na coleta de dados, informações e conhecimento”, “na influencia em inovação de produtos e serviços oferecidos”, “no diferencial para obter vantagem competitiva”, “na geração de relatórios mais precisos” e “no encontro de alternativas de solução para a tomada de decisão”. A abrangência de opções selecionadas no resultado ratifica o relatado pelos autores Jorge e Valentim (2004, p.1678) “Para tanto, é necessário o uso de um modelo que propicie, por meio de suas etapas, a aderência da informação nos processos da organização. [...] criando um ambiente informacional que gere conhecimento e inovação”. A apresentação do resultado explana como é diversificado o entendimento sobre a inteligência competitiva em seu modo de auxiliar no ambiente corporativo. Neste contexto todos os aspectos mencionados resultam do auxílio da inteligência competitiva, que é um modelo propicio para atender as necessidades da empresa.

Tabela 11: Análise dos setores de marketing/educação corporativa/documentação sobre a importância da inteligência competitiva em atingir algum objetivo empresarial

Setores de atuação (Marketing/Educação corporativa/Documentação)					
Em sua opinião qual a importância da aplicação da inteligência competitiva para atingir algum objetivo mencionado a seguir.					
Questão	Escala	Indiferente	Pouco Indiferente	Parcialmente Indiferente	Importante Muito Importante
Em economizar tempo para tomada de decisão.		1 (17%)	1 (17%)	0 (00%)	1 (17%) 3 (49%)
Em alcançar melhor vantagem competitiva		1 (17%)	0 (00%)	0 (00%)	1 (17%) 4 (66%)
Em aperfeiçoar o planejamento estratégico		1 (17%)	0 (00%)	0 (00%)	2 (33%) 3 (50%)
Em manter a competitividade no ambiente de mercado		1 (17%)	0 (00%)	0 (00%)	4 (66%) 1 (17%)
Em atender as necessidades informacionais por parte dos gestores		1 (17%)	0 (00%)	1 (17%)	1 (17%) 3 (49%)
Em inovar na criatividade dos produtos e serviços		1 (17%)	0 (00%)	0 (00%)	4 (66%) 1 (17%)
Em diminuir o excesso de dados sem direção		1 (17%)	1 (17%)	1 (17%)	1 (17%) 2 (32%)
Em aproveitar o conhecimento e as informações		1 (17%)	0 (00%)	1 (17%)	2 (33%) 2 (33%)
Total: 6 respondentes					

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Neste resultado 4 respondentes indicaram dois objetivos como importantes os “em manter a competitividade no ambiente de mercado” e “em inovar na criatividade dos produtos e serviços”. Tendo que com maior nível de importância o objetivo “em alcançar melhor vantagem competitiva” teve a avaliação de 4 respondentes sendo o de destaque entre os demais mencionados na questão. Os autores Turban et al. (2009, p.47) relatam que “no ambiente de negócios altamente competitivo de hoje, a qualidade e pontualidade da informação de negócios para uma organização não é a escolha entre o lucro ou perda: pode ser uma questão de sobrevivência ou falência”. Neste contexto um ponto observado é a sobrevivência da empresa que está pautada nos objetivos indicados pelos respondentes. Com a possibilidade de alcançar melhor vantagem competitiva a empresa investe em inovação em

seus produtos e serviços como forma de manter a competitividade no ambiente de mercado, tendo como base deste processo a aplicação da inteligência competitiva.

Tabela 12: Análise dos setores de marketing/educação corporativa/documentação sobre os benefícios proporcionados pela inteligência competitiva na empresa

Setores de atuação (Marketing/Educação corporativa/Documentação)				
Em sua opinião são alguns dos benefícios proporcionados pela aplicação da inteligência competitiva na empresa				
Questão	Escala	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Desconheço/ Não se aplica
Economia de tempo		2 (33%)	2 (33%)	1 (17%)
Melhores estratégias		3 (50%)	2 (33%)	0 (00%)
Decisões táticas		2 (33%)	3 (50%)	0 (00%)
Processos mais eficientes		3 (50%)	2 (33%)	0 (00%)
Economia de custos e maior receita		5 (83%)	0 (00%)	0 (00%)
Geração de relatórios mais rápidos e preciso		2 (33%)	3 (50%)	0 (00%)
Melhor tomada de decisão		3 (49%)	1 (17%)	1 (17%)
Melhor serviço ao cliente		3 (50%)	2 (33%)	0 (00%)
Total: 6 respondentes				

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Sobre a questão “Em sua opinião são alguns dos benefícios proporcionados pela aplicação da inteligência competitiva na empresa”, 5 respondentes concordaram totalmente que o benefício “economia de custos e maior receita” é proporcionado com a aplicação da inteligência competitiva. Outros 6 benefícios com 3 preferências foram escolhidos demonstrando uma diversidade de aceitação por parte dos respondentes no momento da escolha. Os autores Turban et al. (2009,p.42) explicam referindo “assim, mesmo com cálculos favoráveis de custo/benefícios e de retorno de investimento, um aspecto intangível como obrigação estratégica e sua sustentabilidade é um dos princípios motivos pelos quais as organizações adotam o BI”. Por fim, com a adoção da inteligência competitiva a empresa evita desperdícios em seus processos, economiza custo e ganha na lucratividade.

4.4 Comparação de resultados

Após a análise dos dados da pesquisa de modo geral e específico, em sequência nas tabelas dezoito até a vinte é apresentado a comparação dos principais resultados obtidos perante cada questão efetuada.

Tabela 13: Análise comparativa dos resultados sobre a aplicação da inteligência competitiva no auxílio de alguns aspectos empresariais.

Em sua opinião a aplicação da inteligência competitiva auxilia a empresa em quais aspectos		
Aspecto	Resultado geral	
Na geração de relatórios mais precisos.	11 (84%)	Concordo plenamente
Aspecto	Resultado setor inteligência	
Na geração de relatórios mais precisos.	7 (100%)	Concordo plenamente
Aspectos	Resultados setor Marketing/Educação corporativa/Documentação	
Em economizar tempo na coleta de dados, informações e conhecimento.	4 (66%)	Concordo plenamente
Na influência em inovação de produtos e serviços oferecidos.	4 (66%)	Concordo plenamente
No diferencial para obter vantagem competitiva.	4 (66%)	Concordo plenamente
Na geração de relatórios mais precisos.	4 (66%)	Concordo plenamente
No encontro de alternativas de solução para a tomada de decisão.	4 (66%)	Concordo plenamente

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Sobre a comparação dos resultados perante a questão “Em sua opinião a aplicação da inteligência competitiva auxilia a empresa em quais aspectos” houve predominância do maior nível de concordância imposta na questão. O aspecto com maior índice de preferência nos três resultados é “na geração de relatórios mais precisos” que pontuou 11 respondentes no modo geral, 7 no setor de inteligência e 4 nos demais setores. Outros aspectos foram escolhidos no setor de marketing, educação corporativa e documentação, diferentemente dos outros resultados os respondentes desses setores, não foram tão específicos considerando que a inteligência competitiva auxilia a empresa em mais de um aspecto. Este resultado

comparativo demonstra que os respondentes do setor de inteligência direcionam o auxílio proporcionado pela inteligência competitiva a um produto oferecido o relatório formalizando um resultado específico. Em comparação ao resultado dos demais setores observa-se que a percepção dos respondentes é mais ampla diante o auxílio da inteligência competitiva na empresa, escolhendo um número considerável de aspectos como produto deste auxílio. Por fim, o resultado geral abrange que o auxílio da inteligência competitiva fundamenta-se na elaboração de relatórios precisos, sendo este um produto necessário ao auxiliar na tomada de decisão.

Tabela 14: Análise comparativa dos resultados sobre a importância da aplicação da inteligência competitiva em atingir algum objetivo empresarial.

Em sua opinião qual a importância da aplicação da inteligência competitiva para atingir algum objetivo mencionado a seguir.		
Objetivo	Resultado geral	
Em alcançar melhor vantagem competitiva	9 (69%)	Muito importante
Objetivo	Resultado setor inteligência	
Em alcançar melhor vantagem competitiva	5 (71%)	Muito importante
Em aperfeiçoar o planejamento estratégico	5 (71%)	Muito importante
Objetivos	Resultados setor Marketing/Educação corporativa/Documentação	
Em alcançar melhor vantagem competitiva	4 (66%)	Muito importante
Em manter a competitividade no ambiente de mercado	4 (66%)	Importante
Em inovar na criatividade dos produtos e serviços	4 (66%)	Importante

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto à comparação de resultados sobre a questão “Em sua opinião qual a importância da aplicação da inteligência competitiva para atingir algum objetivo mencionado a seguir”, mesmo com variações de escolha nos três resultados, nota-se que os objetivos indicados estão direcionados para o segmento de competitividade e planejamento estratégico, um dos escolhidos o “em alcançar melhor vantagem competitiva”, é compreendido como muito importante por 9 respondentes de modo geral, 5 do setor de inteligência e 4 dos demais setores. Outros dois objetivos são selecionados pelos respondentes dos setores de marketing/educação corporativa/documentação sendo direcionados para o segmento de

competitividade e inovação. Com este resultado é plausível que os respondentes tanto do setor de inteligência como dos demais setores analisaram os objetivos ligados a competitividade e inovação como importantes para a empresa e possíveis de serem atingidos com a aplicação da inteligência competitiva. Deste modo, a competitividade e a inovação são pontos fortes que a aplicação da inteligência competitiva favorece à empresa.

Tabela 15: Análise comparativa dos resultados sobre os benefícios proporcionados pela inteligência competitiva na empresa.

Em sua opinião são alguns dos benefícios proporcionados pela aplicação da inteligência competitiva na empresa.		
Benefício	Resultado geral	
Melhor tomada de decisão	11 (84%)	Concordo totalmente
Benefício	Resultado setor inteligência	
Processos mais eficientes	7 (100%)	Concordo totalmente
Benefício	Resultado setor Marketing/Educação corporativa/Documentação	
Economia de custos e maior receita	5 (83%)	Concordo totalmente

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Sobre a comparação dos resultados da questão “Em sua opinião são alguns dos benefícios proporcionados pela aplicação da inteligência competitiva na empresa” são apresentados direcionamentos distintos na escolha dos benefícios pelos respondentes em cada setor. Na percepção geral dos respondentes o benefício “melhor tomada de decisão” é proporcionado pela aplicação da inteligência competitiva tendo 11 respondentes concordado totalmente nesta escolha. Outro benefício indicado por parte do setor de inteligência o “processos mais eficientes” teve 7 respondentes validando esta opção, ainda em sequência nos setores de marketing, educação corporativa e documentação o benefício apontado é “economia de custos e maior receita” permanecendo com maior nível de concordância. Por fim, observa-se que há um direcionamento dos benefícios escolhidos proporcionados pela aplicação da inteligência competitiva para alguns seguimentos presentes na empresa. Na percepção dos respondentes os benefícios tem permitido eficiência nos processos realizados na empresa que consequentemente resultam na economia de custo, na cobertura de maior receita e facilitando a tomada de decisão. Se deduz entre todos os benefícios escolhidos o favorecimento que a inteligência competitiva apresenta à empresa quando aplicada corretamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar a percepção do papel da inteligência competitiva associada à gestão da informação e do conhecimento diante das perspectivas apresentadas por profissionais atuantes nos campos de Telecomunicações e Energia. Para melhor abranger os aspectos que compõem o tema foram primeiramente identificados pontos a serem descritos que oferecessem embasamento para reconhecer o contexto entre inteligência competitiva e as gestões presentes no ambiente corporativo. A partir disso, alguns tópicos foram definidos e com referencial teórico apontaram descrições sobre os assuntos compostos ao tema.

Preliminarmente, o primeiro tópico da parte teórica refere-se à inteligência competitiva e constam descrições sobre o assunto e citações de autores da área que contribuem para seu entendimento. Neste momento foi possível perceber que a inteligência competitiva já esteve presente em outros ambientes antes de ser implantada no meio organizacional, ficando evidente que seu uso atual nas empresas estabelece uma ligação de busca de oportunidades partindo para melhorias no planejamento estratégico. Mencionando ainda o entendimento que a aplicação da inteligência competitiva se torna viável e de fácil utilização quando há um grupo de profissionais qualificados neste campo na organização. Portanto, a aplicação da inteligência competitiva voltada para o âmbito organizacional é direcionada para adequação de processos eficientes que proporcionem para a empresa melhorias nos métodos direcionados para a competitividade, inovação e melhor tomada de decisão.

O segundo tópico que compõe a parte teórica sobre a gestão da informação apresenta uma exposição sobre o assunto composta por citações de autores da área podendo citar: Buaren, Valentim e Tarapanoff e demais autores que proporcionam o entendimento pelo tema. Neste tópico algumas relações entre gestão da informação no contexto organizacional foram descritas, é mencionada a relevância do uso da informação por parte dos gestores da empresa de modo a subsidiar o desenvolvimento estratégico. Outro ponto é a interação entre a organização e o uso do modelo de gestão da informação.

Outro tópico pertencente à parte teórica é relacionado à gestão do conhecimento. Neste tópico entrou em pauta a delimitação do que é conhecimento especificando suas categorizações como explícito e tácito. Ainda são descritos relações entre a gestão do conhecimento na organização e menções de autores da área sobre o assunto. Detendo desta observação a gestão do conhecimento adquiriu espaço nas empresas cooperando para o gerenciamento do conhecimento promovendo melhorias no planejamento estratégico e na

tomada de decisão por parte dos gestores. No final da parte teórica dois tópicos são destinados para descrever brevemente sobre os setores das empresas contribuintes com a pesquisa.

A partir do referencial teórico foi desenvolvido o instrumento de pesquisa com base em adquirir os aspectos, objetivos e benefícios favorecidos a empresa com a aplicação da inteligência competitiva. Posteriormente o instrumento foi aplicado aos profissionais das empresas contribuintes sendo que o consistiu em um grupo de 13 respondentes.

Partindo para os objetivos específicos visados inicialmente é satisfatório o alcance dos resultados apresentados. Primeiramente a pesquisa bibliográfica que se torna necessária para entender sobre os assuntos interligados ao tema e para identificar elementos relevantes sobre o mesmo, que favoreceu posteriormente a formulação do questionário aplicado a pesquisa. Ao direcionar para a construção do questionário foi possível identificar os aspectos relacionados à aplicação da inteligência competitiva na organização, bem como se a aplicação favorece no alcance de objetivos empresariais, e ainda apontar os benefícios proporcionados com seu apoio. A participação ainda que tenha sido abaixo da expectativa, representou um número significativo de respostas.

Quanto ao problema de pesquisa foi possível responder e o resultado da pesquisa é satisfatório, como é a percepção dos profissionais com atuação no campo de telecomunicações e energia sobre o papel da inteligência competitiva associada à gestão da informação e do conhecimento. Como visto em todo o trabalho a informação esteve pontuada como insumo principal nos diferentes tópicos que compõem a parte teórica. A interação da mesma com a inteligência competitiva apresenta o quanto seu uso favorece a empresa em alguns aspectos organizacionais, não podendo esquecer o conhecimento que agrega potencialmente a empresa quando avaliado e disseminado de modo correto.

Em uma análise geral dos resultados, ao mencionar em quais aspectos a inteligência competitiva auxilia a empresa o aspecto mais relevante é na “geração de relatórios mais precisos” com concordância de 11 respondentes esse aspecto relata que a inteligência competitiva favorece ao formular relatórios precisos com informações que possam contribuir aos gestores diante as incertezas no ato da tomada de decisão.

Para análise da importância da inteligência competitiva em atingir algum objetivo empresarial o objetivo que deteve de maior concordância entre os respondentes é “em alcançar melhor vantagem competitiva” com 9 preferências, a escolha deste objetivo contribui com a realidade que as empresas vem vivenciando atualmente com a elevação da concorrência em seu ambiente de mercado, a aplicabilidade da inteligência competitiva favorece o alcance de vantagem competitiva pelas empresas a mesma analisa fontes

informacionais úteis que ajudam a desvendar os caminhos seguidos pelos concorrentes para se destacar na competitividade.

Na análise de alguns benefícios proporcionados pela inteligência competitiva na empresa o benefício destacado entre os demais foi “melhor tomada de decisão”. O resultado aponta que a aplicação da inteligência competitiva favorece na fragmentação de informações, beneficiando os gestores nas decisões cabíveis para a tomada de decisão na empresa.

Assim, após pontuar os aspectos relacionados ao trabalho permanece a certeza que mesmo com muito esforço ainda existem lacunas a serem concluídas, pois o tema consta com variadas possibilidades de abrangência de estudo relacionada ao mesmo. Ainda relacionado à pesquisa foi satisfatório o alcance dos objetivos estabelecidos à mesma. Verificar os benefícios, aspectos e objetivos alcançados por meio da aplicação da inteligência competitiva, foi plausível a partir da concepção dos respondentes da pesquisa que apontaram com suas respostas, os principais pontos beneficiados por meio dos processos ligados a inteligência competitiva.

Para finalizar, o estudo despertou o interesse em compreender na prática o desempenho em um setor direcionado a inteligência competitiva na empresa. Ao identificar que os processos ligados à inteligência competitiva é se torna uma porta para atuação do profissional bibliotecário, estimulou a tentativa de possibilidade de atuação como analista de informação. O estudo sobre o assunto não somente possibilitou o entendimento breve sobre o tema e os assuntos correlacionados ao mesmo, como também despertou o interesse para um dos campos de atuação do profissional bibliotecário. Ainda, a pesquisa permitiu observar a relevância da inteligência competitiva ao se tornar um diferencial para as empresas que buscam progresso na competitividade e na inovação.

REFERÊNCIAS

ABRADEE (Brasília). Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica. **Visão geral do setor**. Disponível em: <<http://www.abradee.com.br/setor-eletrico/visao-geral-do-setor>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

ABRAIC (Brasília). **Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva**. Disponível em: <<http://abraic.org.br/inf.php?idAtual=1&idTela=25>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

ASCENSÃO, J. Oliveira, **sociedade da informação e o mundo globalizado**. Disponível em: <<http://www.apdi.pt/pdf/GLOBSOCI.pdf>> [2013?]. 22 p. Acesso em: 05 Abr. 2015.

ALMEIDA, Mário de Souza; FREITAS, Claudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011. 114 p.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2ª edição, 2000. p.104.

BICCA, Edson Rodrigues; SILVA, Priscila Coelho. Inteligência estratégica antecipativa: oportunidades para uma nova empresa de tecnologia da informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 1, p. 182-193, jan./jun. 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/joana.santos/Downloads/Silva_Bicca_2012_Inteligencia-estrategica-antec_7486.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2015.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 40, p. 1123-1144, nov./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **TransInformação**, Campinas, v.18, n. 1, p.63-70, jan./abr., 2006. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000000432&dd1=337f3>>. Acesso em: 25 maio 2015.

CARVALHO, Kátia de. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. **DataGramaZero**, v.2, n.3, p.01-09, jun/2001. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000001238&dd1=0cbce>>. Acesso em: 25 maio 2015.

CASTRO, José Márcio de; ABREU, Paulo Gustavo Frankilin. Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 15-29, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/download/736/1611>>. Acesso em: 03 maio 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162 p. Disponível em: <http://ufsc.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050476/pages/_5>. Acesso em: 07 maio 2015.

CPFL. Companhia Paulista de Força e Luz, Renováveis. **Visão Geral do setor de Energia Elétrica**. Set. 2014. Disponível em: <<http://www.cpflrenovaveis.com.br/ri/show.aspx?idCanal=wku79TYTX/RcDEOqPKDN6Q=>>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. 5º ed. Campinas, SP: Papirus, 2012. 128 p. (Coleção Papirus Educação). Disponível em: <<http://ufsc.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788530806248/pages/5>>. Acesso em: 06 maio 2015.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, v. 4, n. 1, p.161-176, Jan./Abr. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/readcube/epdf.php?doi=10.1590/S141565552000000100009&pid=S1415-65552000000100009&pdf_path=rac/v4n1/v4n1a09.pdf>. Acesso em: 26 maio 2015.

GALINA, Simone Vasconcelos Ribeiro. **Reestruturação na Indústria de telecomunicações e suas repercussões: uma análise do desenvolvimento de produtos através de estudos com fornecedores de equipamentos**. São Paulo, p.01-08, [2001?]. Disponível em:<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR52_0762.pdf>. Acesso em: 26 maio 2015.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2ºed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 142 p.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional. InCID: R. **Ci. Inf. e Doc**. Ribeirão Preto, v. 2, n. 2, p. 125-144, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/incid/article/view/42356/46027>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

JORGE, Carlos Francisco Bitencourt; VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. **Gestão da informação esportiva no contexto da IC no Marília A.C./SP**. p.1674-1694. In: Encontro nacional de pesquisa em ciência da informação, 15.,2014, Belo Horizonte. Anais. Belo Horizonte: UFMG, 2014. Disponível em: <<http://200.20.0.78/repositorios/bitstream/handle/123456789/2693/G.%20da%20informa%C3%A7%C3%A3o%20esportiva.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02 jun.2015.

LANA, Rogério Adilson. Inteligência competitiva: Fator r-chave para o sucesso das organizações no novo milênio. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 305-327, out./dez. 2011. Disponível em:<<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/19/38>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

LASTRES, Helena; ALBAGLI, Sarita. **Informação e Globalização na era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, p.318, 1999. Disponível em:<<http://www.uff.br/ppgci/editais/saritalivro711>>. Acesso em: 26 maio 2015.

LOPES, Elaine Cristina; VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Processos de gestão da informação: Tratamento, recuperação e uso da informação no mercado de capitais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 157-174, jan./jun. 2013. Disponível em:<<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/15761/9328>>. Acesso em: 25 maio 2015.

MICHAELIS, **Dicionário de Língua Portuguesa online**. 2009. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/definicao/inteligencia_984587.html>. Acesso em: 22 de mar.2015.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução de Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.17ª reimpressão. 501p.

OLIVEIRA, Paulo; LACERDA, Juarez Marques. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. **Ci. Inf**, Brasília, v. 36, n. 2, p. 46-53, Maio/Ago.2007. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n2/05.pdf> >. Acesso em: 10 maio 2015.

OTTO, Jean Ricardo; FACHINI, Paulo Luiz. **Inteligência competitiva chave para o desenvolvimento empresarial**, Blumenau, p.01-27, [200-?]. Disponível em: <<http://www.inf.furb.br/siic/Artigo%20Inteligencia%20Competitiva%20Pronto.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2015

PRESCOTT, John E. ; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática: Estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Tradução de Alexandre Feitosa Rosa. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 371p.

RODRIGUES, Leonel C.; FERNANDEZ, Marcelo J. Alinhamento estratégico da tecnologia de informação e inteligência competitiva. **Revista Inteligência Competitiva**. São Paulo, v. 1, n. 3, p. 328-344, out./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/20/40>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

SORTICA, Eduardo Almansa; GRAEML, Alexandre Reis. Critérios de efetividade da governança de TI: O caso de uma empresa brasileira do setor de telecomunicações. **FACES R. Adm.**, Belo horizonte, v. 8, n.1, p. 11-30, jan./mar. 2009. Disponível em:<<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/137/134>>. Acesso em: 26 maio 2015.

TARAPANOFF, Kira (org.). Referencial teórico: introdução. In:_. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, p. 33-49, 2001. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/14810/6/CAPITULO_ReferencialTeoricoIntroducao.pdf>. Acesso em: 02 maio 2015.

TURBAN, Efraim et. al. **Business intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 256p.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **Data Grama Zero**, v. 4, n. 3, p.01-23, jun./ 2003. Disponível em: < http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm >. Acesso em: 23 abr. 2015.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **Data Grama Zero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p.01-13, ago./ 2002. Disponível em:< http://www.dgz.org.br/abr15/F_I_art.htm >. Acesso em: 23 abr. 2015.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho. Fluxos de Informação e Linguagem em ambientes organizacionais. **Inf. & Soc.**, João Pessoa, v.22, n.2, p. 151-156, maio/ago. 2012. Disponível em:<<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/10651/7764>>. Acesso em: 25 maio 2015.

VINHAES, Élbis; SANTANA, Edvaldo de. A indústria de energia elétrica brasileira: reestruturação, competição e contestabilidade. **Encontro de Economia da Região Sul**, v. 3, 2000. Disponível em: <<http://www.elbiamelo.com.br/wordpress/wp-content/uploads/2009/01/artigoanalise.pdf>>. Acesso em 14 nov. 2015.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA A UNIDADE DE PESQUISA**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA**

Florianópolis, __ de __ de 2015.

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Na condição de Graduanda do Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), venho pela presente carta formalizar a minha apresentação, nome Joana Halta Dos Santos devidamente matriculada sob o nº 12101814 na sétima fase do Curso de Bacharelado em Biblioteconomia.

Atualmente estagio no Banco Regional de Desenvolvimento do extremo Sul – BRDE, especificamente no setor de arquivo.

Busco a conclusão da graduação no próximo ano, tendo como assunto para realização de trabalho de conclusão de curso – TCC, a inteligência competitiva/gestão de informação objetivando gerar bons resultados.

No aguardo de contato, coloco-me à disposição para prestar maiores esclarecimentos.

Joana Halta Dos Santos
Graduanda do curso de Biblioteconomia - UFSC

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DESENVOLVIDO E APLICADO NA PESQUISA.**QUESTIONÁRIO**

Prezado Senhor (a)

Você foi convidado a participar da pesquisa "Gestão da Informação e do Conhecimento: A inteligência competitiva no contexto organizacional". Sou acadêmica do curso de Graduação em Biblioteconomia, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) estou realizando meu trabalho de conclusão de curso – TCC, tendo como orientador o Professor Dr. William Barbosa Vianna, venho pelo presente, solicitar sua participação como respondente no universo da pesquisa em questão, na qual a mesma enfatiza a perspectiva do uso da inteligência competitiva associada à gestão da informação e do conhecimento perante o gerenciamento organizacional, objetivando analisar o uso da inteligência competitiva associada à gestão da informação e do conhecimento.

Saliento que sua participação não é obrigatória, mas de grande importância para conseguir alcançar os objetivos propostos na pesquisa, e enfatizo que será mantido sigilo sobre a identidade dos respondentes e a ética da pesquisa seguirá de forma fidedigna.

Obrigada pela colaboração.

Acadêmica: Joana Halta dos Santos

obrigatório*Sexo:***

☐ Masculino ☐ Feminino

Idade:*

☐ Menor de 18 anos ☐ De 19 a 24 anos ☐ De 25 a 29 anos ☐ De 30 a 39 anos
☐ De 40 anos ou mais

Grau de escolaridade?*

☐ Ensino Médio ☐ Ensino Superior ☐ Graduação ☐ Pós-graduação ☐ Outro

Qual o setor você está inserido na empresa e que cargo exerce?*

O que você considera inteligência competitiva?*

A) Em sua opinião a aplicação da inteligência competitiva auxilia a empresa em quais aspectos.*				
Questões \ Escala	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo Parcialmente	Desconheço/ Não se aplica
Em manter um regular desempenho da empresa.				
Em economizar tempo na coleta de dados, informações e conhecimento.				
Na influência em inovação de produtos e serviços oferecidos.				
Em facilitar o gerenciamento das informações e os conhecimentos úteis.				
Na definição da estratégia empresarial.				
No diferencial para obter vantagem competitiva.				
Na geração de relatórios mais precisos.				
No encontro de alternativas de solução para a tomada de decisão				

Gostaria de comentar algo relacionado à importância da inteligência competitiva na empresa.

B) Em sua opinião qual a importância da aplicação da inteligência competitiva para atingir algum objetivo mencionado a seguir.*					
Questões \ Escala	Indiferente	Pouco indiferente	Parcialmente e indiferente	Importante	Muito importante
Em economizar tempo para tomada de decisão.					
Em alcançar melhor vantagem competitiva.					
Em aperfeiçoar o planejamento estratégico.					
Em manter a competitividade no ambiente de mercado.					
Em atender as necessidades informacionais por parte dos gestores.					
Em inovar na criatividade dos produtos e serviços.					
Em diminuir o excesso de dados sem direção.					
Em aproveitar o conhecimento e as informações.					

Observações

C) Em sua opinião são alguns dos benefícios proporcionados pela aplicação da Inteligência competitiva na empresa.*					
Benefícios	Escala	Concordo Totalmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Desconheço/ não se aplica
Economia de tempo.					
Melhores estratégias.					
Decisões táticas.					
Processos mais eficientes.					
Economia de custos e maior receita.					
Geração de relatórios mais rápida e precisa.					
Melhor tomada de decisão.					
Melhor serviço ao cliente.					

Gostaria de comentar algum benefício que a inteligência competitiva propôs a empresa que não foi mencionado.
